قضايا إدارية معاصرة

الدكتور
أحمد المعاني
جامعة فيلادلفيا

الدكتور
أحمد عريقات
جامعة عمان الأهلية

الدكتورة
أسماء الصالح
جامعة فيلادلفيا

الدكتور
ناصر جرادات
جامعة فيلادلفيا

تقديم ومراجعة
الأستاذ الدكتور
عبد الباري درة

1 المسؤولية الأخلاقية

2 الإدارة الالكترونية

3 ثقافة التميز

4 المنظمات الإفتراضية

5 التعليم الالكتروني

6 مستلزمات التمكين

7 التجارة الالكترونية

8 رأس المال

9 الريادة ورأس المال النفسي و الفكري

10 أخلاقيات الأعمال

11 الأعمال الالكترونية

12 الأصول غير الملموسة للمنظمات

13 المنظمات الإفتراضية

14 الابداع والابتكار

15 المسئولية الاجتماعية

الطبعة الثانية
2016

قضـــايا إداريـة معاصـرة

Contemporary Management Issues

تأليــف

الدكتور
أحمد اسماعيل المعاني
جامعة فيلادلفيا

الدكتور
أحمد يوسف عريقات
جامعة عمان الأهلية

الدكتورة
أسماء رشاد الصالح
جامعة فيلادلفيا

الدكتور
ناصر "محمد سعود" جرادات
جامعة فيلادلفيا

تقديم ومراجعة
الأستاذ الدكتور عبد الباري إبراهيم درة
رئيس جامعة الشرق الأوسط

دار وائل للنشر

الطبعة الأولى

2011

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (3048/8/2010)
قضايا ادارية معاصرة / احمد اسماعيل المعاني ... (وآخرون)

– عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 .
(440) ص
ر.إ. : (3048/8/2010)
الواصفات: الادارة العامة
* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

****

رقم التصنيف العشري / ديوي : 350
(ردمك) ISBN 978-9957-11-915-7

* قضـايا إداريـة معـاصرة
* الدكتور أحمد المعـاني – الدكتور أحمد عريقات
الدكتورة أسماء الصالح – الدكتور ناصر جرادات
* الطبعــة الأولى 2011
* جميع الحقوق محفوظة للناشر

دار وائـــل للنشر والتوزيع
* الأردن – عمان – شارع الجمعية العلمية الملكية – مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني
هـاتف : 00962-6-5338410 – فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 – الجبيهة)
* الأردن – عمـان – وسـط البـلد – مجمـع الفحيص التجـاري- هــاتف: 00962-6-4627627
www.darwael.com
E-Mail: Wael@Darwael.Com

الإهـــداء

من المعاني إلى:
روح والديه الطاهرتين
زوجته: رينال
أشقاءه وشقيقته
ولديه: اسماعيل، وإبراهيم
كريمته: رنا

❀ ❀ ❀

ومن عريقات إلى:
روح والدته رحمها الله
والده أطال الله في عمره
زوجته أم يوسف
أبنائه: يوسف، وساري
كريماته: نعمة، وسارة، ورهف، ورشا

❀ ❀ ❀

ومن الصالح إلى:
والديها أطال الله في عمرهما
أشقائها: أسامة، وأشرف، وعماد، ومحمد، وطه
شقيقاتها: أنجاد، وإسراء

❀ ❀ ❀

ومن جرادات إلى:
والديه أطال الله في عمرهما

أقوال في الإدارة

- **قال تعالى:** "قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين. يهدي به الله من اتبع رضوانه سبل السلام ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم" 14-15 المائدة

- **قال الشاعر:**
إنمـا الأمـم الأخـلاق ما بقيت   فإن همـو ذهبت أخلاقهـم ذهبوا

- روي قديماً، وتناقلت الأجيال؛ أن صحابةِ عمر بن الخطاب رضي الله عنه دخلوا عليه يوماً، فوجدوه يبكي، فقالوا: ما يبكيك يا أمير المؤمنين؟ ما يبكيك يا عمر؟، فقال: والله لو عثرت دابة في شاطئ العراق لخشيت أن يسألني الله عنها يوم القيامة لمَ لمْ تسوِ لها الطريق يا عمر؟.

- إذا حضرت الأخلاق فلا وزن لأي فشل يصيبك، وإذا غابت الأخلاق فلا وزن لأي نجاح تصيبه.
"جيمس فوركاد"

- يصدر الواجب الأخلاقي عن ضرورة عقلية، ولهذا فإن احترامه مسألة حتمية لا اختيارية.
"الفيلسوف إيمانويل كانت"

- الأهداف التي تضعها تسمح لك بـأن توجه التغيـير في حياتك لصالحك.
"براين تريسي"

- النجاح يصيب من تحلى بالشجاعة ليفعل شيئاً، ونادراً ما يصيب الخائفين من العواقب.

"جواهر لال نهرو"

- لا تـترك وراءك أعمـالاً وانشـطة لم تنته منهـا، واعلم أن كثرة الأمور المؤجلة تعيقك عن بدء عمل جديد.

"ألوين فالي"

- لكل انســان بصــمته، فلا تعش حيــاة الآخــرين فتفقد تميزك.

"ديفيد ريسمان"

- مهما كان ما تشعر به، احرص على ان تبدو مثل الناجحين الفائزين، حتى ولو كنت متأخراً، فنظرة منك توحي بأنك تتحكم في الأمور، والثقة بالنفس كفيلة بأن تعطيك الدفعة الذهنية التي تمكنك من الفوز والنجاح.

"آرثر أتش"

- من لا يهتم بأداء الأعمـال الصـغيرة بإتقـان لا يـؤتمن على أداء المهمات العظيمة.

"لورانس دي بيل"

- القادة العظماء هم الذين يوقظـون الأهـداف بـداخلنا ويفنـــون أعمـــارهم في دفع إرادتنا ورغباتنا لبلـــوغ الغايات العليا.

"جين آدمز"

- الحكمة هي أن تعرف ما يجب عليك التغاضي عنه.

"وليام جيمس"

- لا يقتصر دور القائد على المراقبة والملاحظـــة،ولكنه مســـــؤول أيضا عن ايجـــــاد كل ما هو ملهم وجديد لإتباعه.

"بيل كيرتس"

- لا بأس أن تشعر بالامتنان للحظ، ولكن لا تعتمد عليه.

"ويليام فيرز"

- يعتمد نمو العقل البشـــــري وإدراكه على قـــــرارات الإنسان نفسه.

"جورج إليوت"

- من منا لا يتلقى النصيحة ولكن هل نعمل بها.

"بوبليوس سيروس"

- أن تتأخر في العثور على عمل يناسبك خير لك من أن تقضي حياتك في عمل لا يلائمك.

"إم. تي. هارينجتون"

- لا تحمل مصـــــباحاً تهـــــدي به غـــــيرك الى الطريق الصحيح،قبل أن تتأكد من عثورك عليه أولاً.

"بن سويتلاند"

- حفز المــوظفين يحتـــاج الى رؤية واضـــحة وإلمـــام بـــالأمور، ولكن أسسه تبـــنى على احتياجنا من وقت لآخر للشعور بأهميتنا.

"تيرانس هيل وألان كينيدي"

- الأخطاء التي يقع فيها الإنسـان وتثـير فضـوله لكشف الحقـائق، أهم من الإنجـازات الـتي تمنحه مزيـداً من الثقة.

"توماس ويلسون"

- التقــدم هو حاصل جمع الانتصــارات الصــغيرة الــتي يحرزها الإنسان.

"بروس كاتون"

- يــأتي الحكم الصــائب على الأمــور من الخــبرة، بينما الخبرة تأتي من الإخفاقات والأحكام غير الصائبة.

"أوسكار وايلد"

- أفضل إنجـــاز يمكن أن يحققه الموظف في عمله هو طمس الخط الفاصل بين الجد والهزل.

"أرنولد هابرد"



الفهــرس

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

تقديم كتاب
قضايا إدارية معاصرة

للإدارة معانٍ كثيرة، وما يهمنا في هذا التقديم معنيان، هما: الإدارة كحقل من حقول الدراسة، والإدارة كممارسة ونشاط وعمل. والواقع أن الإدارة كحقل من حقول الدراسة تعتبر جزءًا من العلوم الاجتماعية، وجذورها من هذه الناحية تمتد إلى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، فهي حقل حديث ليس على سبيل المثال كعلم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، والفلسفة، أو التاريخ. ورغم ذلك كله فإنها علم نامٍ استوى على سوقه وأصبح له فروع وتخصصات تدرَّس في جميع جامعات العالم ومعاهده، ويحصل فيها الدارسون على درجات علمية أولية أو متقدمة.

أما الإدارة كممارسة ونشاط وعمل فهي قديمة قدم النشاط الإنساني الذي يرمي إلى تنظيم حياة الإنسان وتسيير أموره.

ولا يمكن فصل هذين المعنيين للإدارة أحدهما عن الآخر، فالإدارة كعلم تغني الإدارة كممارسة وتكسبها صبغة علمية مرشدة، والإدارة كنشاط وعمل هي الوعاء الذي تنشأ فيه النظريات الإدارية وتترعرع.

إن هذا الكتاب الذي يسعدني التقديم له، كتاب يعالج قضايا إدارية معاصرة، يضم النظرية والعمل. فهو يتناول قضايا إدارية معاصرة، كالإدارة الالكترونية، والحكومة الالكترونية، والتجارة الالكترونية، والمنظمات الافتراضية، والتمكين، ورأس المال الفكري والبشري والاجتماعي والنفسي، والتميز، والابداع والابتكار، وأخلاقيات الأعمال، والمسؤولية الاجتماعية، وهي قضايا أفرزتها تطورات اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتكنولوجية كبيرة، أسهم فيها مفكرون من جميع أنحاء العالم الصناعي الغني، وهي موضوعات ذات صبغة عملية، فهل يستطيع مدير مؤسسة معاصرة أن يستغني عن الإدارة الالكترونية، ونظريات تمكين العاملين، ورأس المال الفكري والاجتماعي؟، وهل تستطيع منظمة معاصرة أن لا يكون هدفها التميز والإبداع والابتكار في الأداء، وأن لا تنهض

بمسؤولياتها الاجتماعية، والتفاعل مع مشكلات المجتمع وقضاياه، وان تستهدي بقانون أخلاقي في ممارساتها؟.

ولهذا الكتاب ميزة أخرى، فبالإضافة إلى أنه يجمع بين النظرية والتطبيق، فإن مؤلفيه من العلماء الشباب الواعدين، حصلوا على درجة الدكتوراه من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وهي جامعة، وبموضوعية وحيادية كبيرين، جامعة رائدة في مجالات الدراسات العليا في الإدارة، والتربية، والحقوق، والحاسوب، وقد خرجت أفواجاً عديدة في تلك الحقول، وانتشر خريجوها في جامعات الأردن ومؤسساته، وكذلك في العالم العربي.

ولقد كان ليّ شرف الإشراف على بعضهم في مرحلة التحضير للدكتوراه، أو رئاسة لجنة مناقشة أطروحاتهم، وكانوا جميعاً من الشباب المتميزين الجادين الحريصين على التحصيل والجودة والوقوف على كل جديد في تخصصاتهم. ويتبين هذا كله عند مراجعتنا لمفردات كل قضية من القضايا المعاصرة التي تناولوها في أطروحاتهم، وفي هذا الكتاب، ولا أدل على ذلك من المراجع الحديثة التي ثبتت في نهاية هذا الكتاب.

وكلي أمل أن يتنفس بي الأجل فأكلف بتقديم مرجع آخر للمؤلفين مجتمعين أو فرادى، ومراجعته، فأزدد علماً، وأرى غراس ما قدمه أساتذة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وقد تجذرت وأينعت وألقت بثمار شهية المذاق. وصدق الله العظيم حين قال: "**وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض**".

تهانيَّ للفرسان الأصدقاء الأربعة: المعاني، وعريقات، والصالح، وجرادات، لنتاجهم العلمي الجديد، ومزيداً من العطاء والإنجاز، والله يوفقهم ويرعاهم.

أ.د. عبد الباري إبراهيم درَّة
رئيس جامعة الشرق الأوسط

مقدمة المؤلفين

جاءت فكرة إعداد هذا الكتاب وتأليفه نتيجة الاتجاه الذي تولَّد لدى الكثير من الجامعات العربية بإدراج مساق جديد يحمل اسم (قضايا إدارية معاصرة) لطلبة كليات العلوم الإدارية، وتحديداً تخصص إدارة الأعمال؛ ما حدا بالمؤلفين إلى محاولة إعداد مادة علمية تتعلق بأحدث ما يمكن اعتباره قضايا ذات صلة وارتباط بالحداثة والتطور الذي تشهده الأعمال في العصر الحديث.

ومما ساهم في إخراج هذا العمل، وتقديمه بهذه الصورة التي يؤمل أن تتلاءم والخلفية العملية والعلمية للمؤلفين، أنهم في الغالب ممن كان لهم تجارب سابقة، إما في مجال العمل في القطاعات الإنتاجية العامة، أو في مجال العمل بالتدريس الجامعي، وكانوا جميعاً ممن وفقهم الله في إعداد وكتابة أطروحات دكتوراه قدمت إلى كلية العلوم الإدارية والمالية العليا بجامعة عمان العربية للدراسات العليا، وتناولت بمجملها قضايا إدارية تتصف بالحداثة، وقد استثمر المؤلفون موضوعات أطروحاتهم كلٌّ في كتابة الأجزاء التي كلف بإعدادها، فهذا **المعاني** كان قد قدم أطروحة دكتوراه بعنوان ***أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز***"، فيما كان عنوان أطروحة الدكتوراه الخاصة بالمؤلف **عريقات** ***تقييم أداء الوقف الإسلامي في الأردن وتحديد مستلزمات تحوله إلى منظمة ساعية للتعلم***"، أما أطروحة **الصالح** فكان عنوانها " ***أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن***"، وقدم **جرادات** أطروحته بعنوان ***أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية***". وكانت هذه الأطروحات الأربع قد أجيزت بعد أن نالت إعجاب المحكمين ولجان المناقشة المختلفة.

وما حدا بالمؤلفين لاستخدام هذا التسلسل في أبواب الكتاب المختلفة، هو التتابع المنطقي لموضوعاته، بدءًا بالتأثير الكبير للعالمية، وانتقالاً للأجزاء الأخرى، فالعالم يعيش مجتمعاً، في هذه السنوات حالةً من عدم الاستقرار، لها ما يدعمها؛ وما يعزز من سرعة اكتشاف تأثير

عدم الاستقرار فيها، فعالميةُ الأعمال باتت واحدةً من أهم ما يؤثر على بيئة العمل الحالية. والتكنولوجيا في تطور وتسارع محموم؛ ما يدعو المنظمات لأن تتغير وتتبدل بأسرع مما يمكن توقعه؛ الأمر الذي يتطلب من قادة هذه المنظمات ضرورة تمكين العاملين ليساهموا في إجراء التغيير المناسب والضروري لبقاء منظماتهم، وهذا ما دفع المنظمات للاهتمام بالأصول غير الملموسة لتطويرها والاهتمام بها، إذ أن تحقيق التميز، والتحول لمنظمات متميزة يحتاج لعقول نيرة ومبدعة ومبتكرة. وفي كل هذا وذاك بات تأثير الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية يلعب الدور الأبرز في التنافس بين المنظمات، وتحقيق مستويات أداء عالية في ظل التسابق بين المنظمات لبلوغ القبول الاجتماعي.

يقع هذا الكتاب في ستة أبواب، تتكون من تسعة عشر فصلاً، تناولت جميعها قضايا إدارية معاصرة، تشغل بال المفكرين والدارسين والمهتمين والممارسين، وكان عنوان **الباب الأول** من الكتاب هو: "عالمية الأعمال Globalization of Business"، والذي يتكون من فصلين، يتناول الأول مدخلاً لعالمية الأعمال، فيما يناقش الفصل الثاني مظاهر وأشكال العالمية.

وفي هذا الباب أسهب المؤلفون في تناول المداخل، والرؤى، والاجتهادات التي تناولها المفكرون حول تعريب مصطلح Globalization، فمنهم من رأى أنه يعني "العولمة"، وعرف ذلك المصطلح كونه يعني إلغاء الحدود والفواصل الجغرافية بين الدول، والعمل على الانتقال من الداخل إلى الخارج، ومن الخاص إلى العام، واعتبر بعضهم "العولمة" ظاهرة استعمارية جديدة تهدف إلى تدويل العالم، وزيادة سيطرة الغرب، وتحديداً أمريكا، على مقدرات الشعوب المختلفة في العالم، وهذا الاعتقاد حول "مفهوم العولمة" هو الذي جعل العديد من المؤلفين يذهبون إلى اعتبار أن "العولمة" مصطلح ينطوي على الكثير من السلبيات، ما يقتضي ضرورة مواجهتها والتصدي له.

وعرب آخر مصطلح Globalization، على أنه "العالمية"، التي عرفوها باعتبارها تعني انتقال الظواهر من المستوى القومي والوطني إلى المستوى العالمي، وأنها ظاهرة موضوعية يتحدد مدى انتشارها بمستوى تطور قوى الانتاج في البلدان المختلفة، وأنها

ظاهرة طبيعية للتطور والتقدم والتغير الذي يشهده العالم، لذا، ووفقاً لهذا الاعتقاد حول مفهوم Globalization، فإن العالمية تتضمن العديد من الإيجابيات، وبعين الوقت لا يمكن أن تخلو من السلبيات؛ شأنها في ذلك شأن الكثير من القضايا التي تهم الأعمال الحديثة.

وفي هذا السياق، تبارى المؤلفون والمفكرون، ومن مختلف التخصصات، بالحديث عن المصطلح، وانقسموا بين مؤيد ومعارض، ومنهم من رأى فيه الخير الكثير لشعوب العالم الثالث، ومنهم من رأى أنها فكرة استعمارية جديدة، وكل فريق دعم رأيه بوقائع وانعكاسات أفرزتها تلك الظاهرة، بل أصبح الشغل الشاغل للكثيرين كيفية تفنيد إيجابياتها أو سلبياتها. ونحن في هذا الإطار ارتأينا أن ننأى بأنفسنا عن الخوض في هذا الجدل، لذا جاء عنوان الباب الأول "عالمية الأعمال" قاصدين من وراء ذلك مناقشة قضية انتقال الأعمال من المحلي إلى العالمي، أي التوجه العالمي للمنظمات المختلفة، التي ترغب؛ أو بات لزاماً عليها، أن توسع نشاطاتها وأعمالها، وأن تتجه للعمل في السوق العالمية التي تحمل فرصاً جديدة ربما لا توفرها السوق المحلية.

وفي هذا الإطار، لا يمكن أن نغمض أعيننا عن تداعيات وتأثيرات هذه الظاهرة، وكيفية تأثيرها على مختلف مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وفي كل هذه التأثيرات استمرت وتيرة الحديث بنفس النسق، وهو كيفية انتقال هذه الظواهر من المحلي إلى العالمي، أي أننا ندرس العالمية السياسية، أو العالمية الاقتصادية، أو العالمية الثقافية، أو العالمية الاجتماعية، ولا نقصد من وراء ذلك معارضة الاتجاه العام القائم على أساس أن ذلك المصطلح يعني "العولمة"، وأن للعالمية معنًى آخر، وإنما قصدنا من وراء ذلك مناقشة التأثيرات العالمية على الأبعاد السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية لشعوبنا، عموماً، وانعكاس ذلك على نشاط الشركات العربية الساعية، أو التي انطلقت فعلاً نحو العالمية بشكلٍ خاص.

وجاء عنوان **الباب الثاني:** الإدارة الالكترونية Electronic Management، والذي يتكون من ستة فصول، تشمل (مدخل إلى الإدارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية، والحكومة الالكترونية، والتجارة الالكترونية، والمنظمات الافتراضية، والتعليم الالكتروني).

وتأتي أهمية تناول هذه القضية المعاصرة نتيجة التسارع والتطور التكنولوجي الكبير، والذي أصبح محور اهتمام كل المنظمات دون استثناء، سواء تلك التي تعتمد بشكلٍ أساسٍ على التكنولوجيا في أعمالها وبرامجها وأنشطتها، أم تلك التي تستخدم بعضاً من الوسائل التكنولوجية في تنفيذ أعمالها. إذ لم يعد بمقدور أي منظمة أعمال أن تبقى معتمدة على الوسائل التقليدية القديمة في القيام أعمالها وبرامجها وأنشطتها، أم تلك التي تستخدم بعضاً من الوسائل التكنولوجية في تنفيذ أعمالها؛ بالأنشطة المختلفة المنوطة بها.

وفي هذا الإطار، وبسبب التسابق المحموم بين المنظمات على كيفية تطوير وامتلاك التكنولوجيا، فقد تحول كل ما يتعلق بعمل المنظمات الحديثة من العمل التقليدي إلى العمل التكنولوجي، وأصبحت الوظائف الإدارية التقليدية تتم بشكل تكنولوجي، فظهر مفهوم التخطيط التكنولوجي، وكذا التنظيم التكنولوجي، والتوجيه أو القيادة التكنولوجية، والرقابة التكنولوجية، وهذا الأمر بعينه أصبح يمثل نقلةً نوعية في مختلف أنشطة المنظمات، ساهم في تطوره ثورة الانترنت، وما رافقها من ظهور المواقع الإلكترونية المختلفة، إذ أصبح مصطلح "دوت كوم .com" ضرورياً وأساسياً وملحقاً لاسم أي منظمة من المنظمات الحديثة، بل إنه أصبح أحد مقتضيات العمل الحديث، وضرورة من ضرورات البقاء.

واحتاج هذا الأمر، لتوفر معارف جديدة لم تكن مطلوبة سابقاً، معارف تستند إلى التعلم والإبداع والابتكار، وتتطلب قدراً من الوعي والمتابعة للتطورات التكنولوجية الحديثة، ولم تعد عقلية الماضي مناسبة لهذا العصر الذي يمتاز بالسرعة، وتشدد الاستجابة، وتراجع الخبرة الفردية في مجال العمل. وظهرت في هذا السياق مفاهيم جديدة تحتاج إلى طاقة عالية لاستيعابها، فمفهوم الادارة الالكترونية احتل مساحة واسعة من الحديث والتعامل مع الإدارة المعاصرة، ففي السابق كانت عملية الإدارة تحتاج للتفاعل والتعامل مع الأفراد وجهاً لوجه، أما حديثاً، فقد اصبحت المعاملات تنجز الكترونياً، وأصبحت الأعمال تدار إلكترونياً، والتجارة تمارس الكترونياً، والتسويق يتم إلكترونياً، والحكومات تتعامل مع بعضها البعض ومع جمهورها الكترونياً، والتدريب والتعلم يتم الكترونياً في أي وقت وبدون حواجز مكانية، أو هياكل تنظيمية هرمية، وفي أي مكان في العالم وبأقصر الطرق، وبأقل التكاليف.

أما **الباب الثالث** من هذا الكتاب فجاء تحت عنوان: التمكين Empowerment، والذي يتكون من فصلين، يتناول الأول منهما مدخلاً للتمكين، فيما يعالج الثاني اتجاهات ومداخل التمكين. وتأتي أهمية الحديث عن هذه القضية باعتبار أن التمكين هو أحد أهم القضايا التي باتت منظمات الأعمال تسعى لكي تسهل عملية حصول العاملين لديها على كل ما من شأنه أن يسهم في تطوير عملها، وبالتالي تكمن أهمية التمكين من خلال السعي لتحقيق أهدافٍ مؤسسيةٍ لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، حيث يبين أن المديرين ورؤساءَ الأعمال الذين مهَّدوا الطريقَ لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق أهدافها. والمنظمة الممكَّنة بحاجة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق في ذلك هي عندما يبدأ المديرون والرؤساء إعطاء وقت لوضع أهداف مؤسسية، والتفكير في إسهام التمكين في إحراز هذه الأهداف.

كذلك، تأتي أهمية هذه القضية، كون التمكين يعتبر أشمل وأعمق وأكثر تركيزاً من مصطلحات كثير استخدمت في منظمات الأعمال، مثل: تفويض السلطة، الذي يعتبره كثيرون بأنه جزء من التمكين، وكذلك المشاركة التي لا ترقى إلى مستوى التمكين، والإثراء الوظيفي الذي يقوم على أساس توسعة مهمات الموظفين لزيادة رضاهم الوظيفي، وفي هذه المصطلحات وغيرها، نجد أن التمكين أشمل في معناه، واعمق في ممارسته، لذا جاء هذا التركيز متوافقاً والأهمية التي يكتسبها هذا المفهوم.

وللتمكين مداخل، واتجاهات مختلفة ومتعددة، غير أن أبرزها يتمثل في: المدخل الهيكلي للتمكين، الذي يركز على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، مثل التركيز على تمكين البناء التنظيمي، والسياسات والعمليات. وهناك المدخل النفسي للتمكين، الذي يركز على تفاعل العاملين مع البناء التنظيمي، والسياسات والعمليات، وإدراكهم لها، وبالتالي فالتمكين النفسي يركز على الحالة النفسية للفرد وإحساسه بشعور السيطرة على عمله. وهناك مدخلٌ ثالثُ للتمكين، وهو المدخل العملياتي، والذي يشمل العلاقة بين

المستلزمات الهيكلية المختلفة للتمكين، وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين، وبالتالي فهو يدرس أبعاداً مختلفة تتمثل في: السياسات والممارسات والعمليات، ودرجة إسهام كل منها في التمكين.

وجاء عنوان **الباب الرابع** من الكتاب: الأصول غير الملموسة للمنظمات، إذ أصبحت هذه الأصول تشكل النسبة الأكبر في اهتمامات المنظمات، كونها تسهم في زيادة قيمة المنظمة المعاصرة من جهة، وتسهم في زيادة الرصيد المعرفي الذي أصبح يشكل ميزة تنافسية كبيرة من جهة أخرى، لذا تضمن هذا الباب أربعة فصول، هي: رأس المال الفكري، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، والريادة ورأس المال النفسي.

وإن ما يميز منظمة عن أخرى هو الرصيد المعرفي الذي يتوفر لها، وهذا الرصيد المعرفي هو الذي نشير إليه برأس المال الفكري، وبالتالي فإن رأس المال الفكري يعني مجموعة الأشخاص الذين يمتلكون معارف وخبرات ومنجزات تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الاسهام في تطوير المجتمع، أي أن رأس المال الفكري يشمل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول، هما: رأس المال التنظيمي (الهيكلي) الذي يمثل المعرفة الصريحة للمنظمات، ويشمل الأنظمة، وبراءات الاختراع، وقواعد البيانات، والاجراءات، والدروس المتعلمة، والثقافة المنظمية، وغيرها، ويمتاز بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة حتى لو ترك الأفراد العمل، وكذلك رأس المال المرتبط بالعاملين، سواء كان رأس المال البشري، أو الاجتماعي، أو النفسي.

ويتضمن رأس المال البشري: التعليم والمعارف والتدريب والتجارب والخبرة والقدرات والطاقات والحماس والإبداع والجدارات الجوهرية للموارد الإنسانية المتوافرة للمنظمة، وبهذا المعنى، فإن رأس المال البشري يشكل النسبة الأكبر من الرصيد المعرفي للمنظمات، لذا تكمن أهمية تنميته وتطويره في كونه يؤدي إلى: تحقيق نجاح المنظمات في أداء أعمالها، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وخلق معارف جديدة، وهذا ما دفع المنظمات للبحث عن مقاييس لرأسمالها البشري، لغرض معرفة مدى مساهمته في تحقيق قيمة إضافية لأعمالها من جهة، ومحاولة تطويره وتنميته من جهة أخرى.

وتناول رأس المال الاجتماعي شبكة العلاقات للمنظمات، باعتبار أنها تلعب الدور المهم في نجاح المنظمات، وهناك نوعان من العلاقات التي يتكون منهما رأس المال الاجتماعي، هما: العلاقة الداخلية بين العاملين، والتي قد تكون علاقة تعاون تسهم في تحقيق النجاح، أو علاقة صراع تقود إلى الفشل، والعلاقات الخارجية مع أصحاب المصلحة المباشرين، والمتمثلة في العلاقة مع: الزبائن، والموردين، والمنافسين، والحكومة، وأصحاب الشركات غير المنافسة، وهذه أيضاً قد تكون علاقة ايجابية قائمة على التعاون، أو علاقة سلبية قائمة على المنازعات، وهذه العلاقات (الداخلية والخارجية) هي التي تشكل رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تعريفه بأنَّه: "مجموعةُ القيم والأخلاق الاجتماعية التي تُسهِّلُ عمليات التفاعل الاقتصادي والسياسي؛ والتي تُشكِّلُ البنيةَ الأساسيةَ للعلاقات الاقتصادية والسياسية؛ وبالتالي تكمن أهمية رأس المال الاجتماعي من كونه يسهم في تقوية دعائم المجتمع وتماسك أعضائه باتجاه تحقيق مستويات انتاجية أعلى، وفي هذا السياق برزت أهمية البحث عن مقايس مناسبة لرأس المال الاجتماعي للوقوف على مدى مساهمته في تطوير المجتمع عموماً، وعمل المنظمات بشكل خاص.

وجاء الفصل الأخير من **الباب الرابع** تحت عنوان: الريادة ورأس المال النفسي، وعمد المؤلفون إلى استخدام الريادة كمصطلح مترادف مع رأس المال النفسي باعتبار الريادة واحدة من القضايا التي يرتبط توافرها مع توافر الأشخاص الموهوبين، الذين يمتلكون مواصفات نفسية إيجابية تمكنهم من ابتداع مشروعات ريادية ناجحة، أي أنهم يمتلكون مهارات تسمى المهارات الريادية، والتي يصعب توافرها دون وجود مواصفات أخرى، هي المواصفات النفسية التي تتمثل في: التفاؤل، والأمل، والثقة، والمرونة أو القدرة على المقاومة. وبالتالي، فإن رأس المال النفسي يعني: حالة التطور النفسي الإيجابية لدى الفرد.

وجاء عنوان **الباب الخامس** من الكتاب: ثقافة التميز، والذي تضمن ثلاثة فصول، الأول بعنوان: التميز والمنظمة المتميزة، والثاني، بعنوان: جهود المنظمات الدولية والمحلية المانحة لجوائز التميز، أما الثالث فكان بعنوان: الإبداع والابتكار. وتكمن أهمية دراسة هذا الباب كون ثقافة التميز أصبحت من القضايا الأكثر إلحاحاً وتحدياً للمنظمات المعاصرة، إذ

أن التسابق الحديث بين المنظمات يقوم على أساس التميز في تقديم المنتجات والخدمات، وبدون هذا التميز لن تتمكن المنظمات من الصمود أمام المنافسة الكبيرة التي فرضتها الاتجاهات الحديثة في الانتاج وتقديم الخدمات.

ينظر إلى التميز على أنه عمل الشئ بشكل حسن، وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق، وأنه طريقة لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة في المنظمات. وهناك العديد من النماذج التي قدمت إسهامات فكرية في مجال التميز، كان من أبرزها: نموذج إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، الذي يعتبر استراتيجية تنظيمية تركّز على إرضاء العملاء والمحافظة على ولائهم، من خلال التحسين المستمر لخصائص المنتج، وكفاءة العمليات الإنتاجية، لتحقيق المنظَّمة المتميِّزة، وبالتالي يشمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة تَفاعُل المُدخلاتِ؛ وهي الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة، لتحقيق جودةٍ عاليةٍ للمُخرَجات، من خلال إشراك العاملين وإسهامهم، بصورةٍ فاعلةٍ في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المُخرَجات والعمليات بهدف تحقيق الرضى لدى المستهلكين، وفي هذا الإطار يعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة مبادئ هي: الإسهام الجماعي وفرق العمل، والتركيز على رضى الزبون، والتحسينات المستمرة في نوعية العمليات والمخرجات.

وكان النموذج الثاني من نماذج التميز، هو نموذج بيترس ووترمان Peters & Waterman، الذي حدد خصائص الشركات المتميزة والأكثر نجاحاً، والتي كان من أهمها: التَحيّزُ نحو العمل والفعل، والقُربُ من الزبون، واستقلاليةُ وريادية التنظيم، والإنتاجيةُ من خلال الأشخاص، وإدارةٌ مدفوعةٌ بقيمٍ محددَّةٍ، وتتابع بالتفصيل الالتزام بها، ومنظمةٌ تلتزمُ بما تُجيدُ فلا تدخل في المجالات التي لا تمتلك خبرةً فيها لمجرد كونها تبدو جذابةً، وتنظيمٌ بسيطٌ، وكادرٌ إداريٌ نحيلٌ، وتنظيمٌ مرنٌ/ متشددٌ بالتزامن.

أما النموذج الثالث للتميز، فهو نموذج روزابيث كانتر Rosabeth Kanter، والتي ركزت في نموذجها على مجموعة خصائص يجب توافرها في المنظمات التي تسعى للتميز،

تتمثل في: منظمة نحيفـة، تمتلـكُ تحالفـاتٍ إسـتراتيجيةً مع أطـرافٍ خارجيـةٍ، وتثمن الإبـداع والريـادة، وتعتمد أنظمـةَ مكافأةٍ محفِّزةٍ للإبداع والريادة، والأداء الفعلي، وتستقطب عـاملين بمهاراتٍ متعددةٍ. والنموذج الرابع هو نموذج شارلس هاندي Charles Handy الذي يرى أنه لا يوجد هنــاك شــكلٌ واحــدٌ للمنظمة المتمــيزة، بل ثلاثة أشــكال، هي: المنظمة ثلاثية الأضلاع، التي تضم ثلاث فئات من العاملين، هم: النواة، والأطراف الخارجية، وقوة العمل المرنـة. والمنظمة الفيدراليـة، وهي المنظمة العملاقة التي تمتلك قوة كبيرة. والمنظمة الذكية التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا.

وكان النموذج الخامس للتميز هو: نموذج المنظمة الساعية للتعلم Learning Organization، والتي تمتاز بأنها تحقق التعلم بشكل أسرع من التغير في بيئتها، ويكون التعلم فيها عملية جماعية وليس فردية، وأنها تستطيع التكيف وبيئتها. أما النموذج السادس فكان نموذج المنظمات عالية الانجاز High Performing Systems التي تعتبر أن الانسان هو الذي يقود المنظمة إلى النجاح والتميز، وتلك المنظمات تمتاز بثمان خصائص تتمثل في: وجود أهداف عريضة وواضحة، والالتزام بالأهداف، والتركيز على فرق العمل لإنجاز الأهداف، ووجود قيادة قوية وواضحة، والتعامل مع المهمَّات المطلوب إنجازها كمصدرٍ خصب، وامتلاك حدودٍ واضحةٍ تفصلها عن بيئتها الخارجية، ورفض السيطرة الخارجية واعتبار نفسها المسؤولة عن وضع المعايير الخاصة بها، وأن تكون وحدةً متماسكةً.

أما النموذج السابع والأخير، فكان نموذج إعادة هندسة العمليات Management by Process Reengineering، والذي يعني إحداث تغيير جذري في العمليات التي تقوم بها الشركة لتحقيق تحسينات جوهرية في أدائها، وتهدف عملية إعادة هندسة العمليات إلى جعل العمليات أكثر كفاءة، من خلال القيام بإجراءات دمج، أو حذف لبعض هذه العمليات.

وفي إطــار البحث عن التمـيز، وتشـجيع بلوغــه، فقد سـعت العديد من الــدول إلى تخصيص جوائز للمنظمات المتميزة، ومن بين أبرز الجوائز العالمية التي تقدم للمنظمات المتميزة جـائزة ديمنغ التـي استحدثت في اليابـان عـام 1951م، والجـائزة الوطنية للجودة في

الولايات المتحدة الأمريكية التي انطلقت عام 1981م، والجائزة الأوروبية للجودة التي بدأت عـام 1991م. وأردنيًـا، تعتـبر جـائزة الملك عبد الله الثـاني للتمـيز أرفع جـائزة وطنية تمنح للمنظمات الأردنية المتميزة.

وفي سياق الحديث عن ثقافة التميز، فقد ارتأى المؤلفون لزاماً إيراد موضوع الإبداع والابتكار، كأحد القضايا المعاصرة التي تشغل بال الإدارة في مختلف المنظمات، ويمكن القول إن الإبداع يعتبر من أنواع التفكير المتقدِّم الذي يمكن أن يتبعه الفردُ، ويتميز بالتحليل والتركيب والاستنتاج والاستقراء والمزاوجة ما بين الماضي والحاضر والمستقبل، والنظر الى الأمور وفق طريقة وزاوية مختلفة، والتفكير بها بطريقة غير تقليدية، لتكون النتيجة معرفةً جديدةً ومتقدمةً، وابتكارًا جديدًا غيرَ مسبوقٍ؛ فهو بالتالي سرٌ من أسرار التقدمِ والتفوُّقِ في العديد من ميادين الحياة المختلفة، والمادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير. أما الابتكار فهو القدرة على انتاج عمل عبقري ومبتكر، ومفيد بحيث يكون مختلفًا عن الأعمال التي تم انتاجها سابقا، وهو عبارة عن منتج ملموس حصلت عليه المنظمة جراء قيامها بعملية أو إجراء معين، وبالتالي يختلف الإبداع عن الابتكار في كون الابتكار يترتبط بالسبق والإتيان بالجديد، فكل من أوجد شيئاً قبل الآخرين يعتبر مبتكِراً، ويتسم بالسبق في الفكر، فالفكرة التي يأتي بها شخص معين، يسمى صاحبها مبتكِراً، أما الإبداع فيكون في الأداء، وكل أداء متقَن وجميل يقال عنه إبداع، ويطلق على من قام بهذا الأداء (مبدعاً).

وجاء عنوان **الباب السادس** والأخير من هذا الكتاب هو: المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، وتكون الباب من فصلين، الأول بعنوان أخلاقيات الأعمال، والثاني بعنوان المسؤولية الاجتماعية، وجاء التركيز على هذه القضية بسبب التطورات الحديثة، والتي كان من شأنها ازدياد المطالبات من قبل المستهلكين، أو من ينوب عنهم (جمعيات حماية المستهلكين في بعض مناطق العالم) بضرورة تطبيق المعايير الأخلاقية في العمل، وممارسة المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات.

تشمل أخلاقيات الأعمال كل ما يتعلق بعمل المنظمة وعلاقتها بالمجتمع الذي تعمل فيه، وأصبح التمسك بالأبعاد الأخلاقية في العمل مطلباً ضرورياً ومهمًا، وبدون الاستناد إلى هذا

البعد المهم فســتجد المنظمة نفســها في مواجهة معضــلات أخلاقية مطلــوب منها مواجهتها وحلهـا، أو تحمل آثارها الكبـيرة، وبهـذا المعـنى تصـبح الأخلاق الركـيزة الأساسـية لنجـاح الإدارة، وبالتالي نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

أما المسؤولية الاجتماعية، فهي الوجه الآخر الذي يسهم في توفير القبول الاجتماعي للمنظمة في بيئة العمل الخاصة بهـا، ويشـير مفهـوم المسـؤولية الاجتماعية إلى أنه تقع على المنظمة مسـؤولية تجـاه المجتمع الـذي تعمل فيـه، مع ضـرورة مراعـاة مصـالح الأطـراف المختلفة التي ترتبط بالمنظمة، وأن لا يكون تحقيق مصلحة طرف على حساب طرف آخر، وقد تكـون ممارسة المنظمـات للمسـؤولية الاجتماعية بشـكل طـوعي، أو التزامـاً بالأنظمة والقوانين والتشريعات الـتي تحددها بعض الـدول وتلـزم قطـاع الأعمال بضـرورة مراعاتها والالتزام به، وفي هذا الإطار فإن للمسؤولية الاجتماعية أبعاداً مختلفة، تتمثل، بشكل أساس، في البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الانساني.

وبعد هذا التقديم، يود المؤلفون أن يتقدموا بشكرهم الجزيل لأستاذتهم الفاضلة، الدكتورة سعاد برنـوطي، الـتي كـانت قد أشـرفت على أطروحـات ثلاثة منهم، وبذلت جهداً في تقـديم النصح والإرشـــاد بما يتعلق بأطروحة الرابـــع، وبـــرغم انتقالها للعيش بالولايـــات المتحـــدة الأمريكية، إلا أنها بقيت حاضرة في وجدان المؤلفين، عرفاناً لها. وليس بأقل من ذلك شكراً موصـولاً للأستاذ الدكتور عبد البـاري درة، مشرفاً، ومقيماً، ورئيساً لأكثر من لجنة مناقشـة، وموجهاً، ومثالاً للعالم المتواضع الذي نستلهم منه المفيد من العلم في كل لقاءٍ أو زيارة.

ونـود أن نشير إلى أننا قد استهدينا بملامح الكثير من الكتب المنهجية الحديثة، الأجنبية منهـا، والعربيـة، في كيفية تصـميم هذا الكتـاب، وإخراجه بهذه الصـورة الـتي هو عليهـا، وما يحدو المؤلفين من أمل هو أن يسهم هذا الكتاب في تعميق المعرفة، وتزويد القارئ بأحدث ما يمكن اعتباره قضايا إدارية معاصرة، ولقناعة المؤلفين بأن الإدارة عملية متواصلة ومتطورة باستمرار، فقد عمدوا إلى ترك الباب مفتوحاً أما التعديل والتطوير المستمر لكل ما يستجد من قضايا إدارية، لذا فقد حمل هذا الكتاب تصنيف الطبعة الأولى، أملاً في تنقيحه والزيادة عليه بكل مفيد عاماً بعد عام، وما دام المؤلفون ينعمون بالقدرة على الكتابة والتأليف.

ونسأل الله التوفيق والسداد، إنه نعم المولى ونعم النصير

المؤلفون

الباب الأول
عالميــة
الأعمــال
Globalization of Businesses

الفصل الأول: مدخل إلى عالمية الأعمال

الفصل الثاني: مظاهر وأشكال العالمية

الفصل الأول
مدخل إلى عالمية الأعمال
Introduction to Globalization of Businesses

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تُمكِّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. تحديد مفهوم عالمية الأعمال
2. توضيح المقصود بمصطلح Globalization
3. تتبُّع الاهتمام التاريخي بفكرة العالمية
4. تحديد إيجابيات العالمية وسلبياتها.

الفصل الأول
مدخل إلى عالمية الأعمال
Introduction to Globalization of Businesses

المقدمة Introduction

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تشكلاً وتكوناً "لنظامٍ عالميٍ جديدٍ" ابتدعته الدولُ الغربيةُ، وتحديداً الولايات المتحدة الأمريكية، يقوم على أساس محاولة تدويل كل ما في الكون، وجعل ذلك النظام مصدراً للتطور والتأقلم والتحدّث، وقد أطلق المفكّرون الغربيون على ذلك النظام اسم (Globalization)، وفي اللغة العربية، اختلف المفكّرون والمترجمون والمؤلفون في تعريب ذلك المصطلح؛ فمنهم من رأى أنه يعني "العولمة"، وآخرون ينظرون إليه باعتباره يعني الانطلاق من المحلي إلى العالمي، فأطلقوا عليه لفظ "العالمية"، ويرى البعض أنه يعني "العولمية".

وأياً كان المعنى الحقيقي لهذا المصطلح، فإنّ ما يهمنا في هذا الإطار، ليس المعنى العربي بحدِّ ذاته، وإنما انعكاس ذلك المعنى على واقع منظمات الأعمال، تحديداً، مع ضرورة تَعرُّف المقاربة الأيديولوجية والسياسية والثقافية والاقتصادية التي يستند إليها تعريف هذا المصطلح، وبالتالي؛ فنحن نتعامل مع ظاهرة جديدة نجحت في صياغة معظم المجتمعات على المستوى الكوني، إلا أنها لا زالت مثاراً للجدل، ولم تنضج المقارباتُ المنهجيةُ في الاستناد إلى تعريف واضحٍ وشاملٍ وكافٍ لوضعها في نصابها الصحيح.
ويرتبط الخلاف بشكلٍ أساسٍ بتحديد ما تعنيه هذه الظاهرة، سواء أكانت تعني "العولمة"، أم قُصِد بها "العالمية" أو "العولمية"، وبالتالي، ما الاستراتيجيات التي ينبغي اعتمادها وتبنيها في التعامل معها؟، وهو ما أدى إلى ضرورة التفريق بين معنيين أساسيين لها، حيث ينبغي أن يتحدد الفهم الدقيق لمعناها، استناداً للمقاربة الوظيفية، والمقاربة البنيوية المتعلقة بها.

ولأنه لا يوجد تعريفٌ دقيقٌ شافٍ وافٍ، وقادرٌ على التفريق بين معنى "العالمية" و "العولمة"، فإنّ العديد من محاولات تعريف المصطلحين لم تقف عند اصطلاحات يُجمِعُ عليها

واضعوها، وهناك لبسٌ كبيرٌ بين المفهومين؛ لذا ارتأينا اعتماد مفهوم "العالمية" كظاهرة تعني انتقالَ الظواهر من المستوى القومي والوطني إلى المستوى العالمي، وهي ظاهرة موضوعية يتحدد مدى انتشارها بمستوى تطور القوى المنتِجة، وتقدُّم وسائل الاتصال بين الناس في العالم، وهي تطورٌ طبيعيٌ لظاهرة القومية والوطنية، وما يهمنا، في هذا السياق، هو دراسة التأثيرات العالمية المرافِقة لانتقال الأعمال والشركات من المستوى القومي والوطني إلى المستوى العالمي؛ وبكل ما يرتبط بذلك الانتقال من تأثير للسياسة والثقافة والاقتصاد العالمي؛ على المنظمات التي تحاول الانتقال أو الانطلاق نحو العالم.

ومن هنا، فإن المتتبع للحالة الراهنة لدول العالم بأسره يلحظ بأنّ كلا المفهومين، "العالمية" و "العولمة" قد اختلطا إلى حدّ التداخل غير المفيد في كثير من نقاطه؛ ما دعا إلى ضرورة التعامل مع الظاهرة الخاصة بانتقال كل شئ من المحلي إلى العالمي، وبالتالي فإنه سيتم التركيز في هذا الكتاب على عالمية الأعمال "كظاهرة"، بعيداً عن محاولات التفريق "غير العملي" بين المصطلحين.

مفهوم عالمية الأعمال Globalization Business Concept

يُقصَد بعالمية الأعمال إكسابُ الأعمال طابع العالمية، وجعل نطاقها وتطبيقها ومجال استخدامها عالمياً، وهذا يعني أن مصطلح "العالمية" أقرب إلى الفهم والاستيعاب، وأكثر سلاسةً في فهمه والتعبير عن مكنونه من مصطلح "العولمة"؛ غير أن التعريفات التي تناولت العالمية متعددة، وسبب هذا التعدد هو الزاوية التي يُنظر من خلالها إلى هذا المفهوم، وعموماً، يمكن أن نميّز بين تعريفين أساسيين يشملان الخطوط العريضة للكثير من التعريفات الأخرى؛ وهما التعريف الوظيفي، والتعريف البنيوي للعالمية:

- **فمن الناحية الوظيفية**؛ يركِّز التعريفُ على وصف مظاهر العالمية وإنجازاتها المتمثلة في التقدم التكنولوجي، وما رافقه من انفجارٍ كبيرٍ في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتنامي دور الشركات العالمية المتعددة الجنسيات التي جعلت العالم كلَّه سوقاً لمنتجاتها وأعمالها. ويتغنّى أصحاب الفكر الامبريالي الغربي بهذا التطوّر

باعتباره ثمرة الرؤية الرأسمالية الغربية، وهو ما تمَّت الإشارةُ إليه من قبل المفكرين الأمريكيين باعتباره نهاية التاريخ، وهذا بالضبط ما قُصِد منه دعوة مختلف المجتمعات للإنضواء في هذا التوجُّه إن كانت تود الاستمرار في الحياة. ويركِّز أصحابُ هذا الاتجاه على ما يسمى "حقوق الانسان"، والحريات المدنية، والاستقلال الاقتصادي، وغيره من الشعارات التي رفعت في إطار هذا التوجه.

- **أما التعريف البنيوي للعالمية؛** فيركِّز على تحليل بنية العالمية، وتحديد آلياتها، وتطورها البنيوي في السياق التاريخي، إذ يرى هذا المنظورُ أنّ العالمية هي التطور الطبيعي التاريخي الذي ساهم به التطوّرُ التقني، وتراكُم المعرفة العلمية، وتطوّرُ عمليات الانتاج، وازديادُ الوعي لدى الشعوب، والعالميةُ بهذا المعنى ليست "نهاية التاريخ" بل هي مرحلةٌ من مراحل التقدم والتطور الرأسمالي الطبيعية، والتي أسهمت الشركات الكبرى في تطويرها، وإن الدخول إلى هذا العالم الجديد يحتاج للمزيد من التحالفات والتكتلات، سواء السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو حتى الثقافية، إذ ساهم الشعار "الأكبرُ أفضلُ The Bigger is Best" الذي يعتبر أحد أبرز شعارات العالمية في تطور هذا المفهوم البنيوي.

وبرغم قناعتنا المستندة إلى رؤية متفحصة لما يعنيه مصطلح Globalization من دلالات، واعتقادنا جازمين بعدم وجود فوارق جوهرية بين "العولمة" و "العالمية"، إلا أننا، وتماشياً مع النمط التقليدي السائد، سنعمد إلى محاولة تحديد السبب وراء استخدامنا مصطلح "العالمية"، وليس "العولمة" كما هو شائع.

لقد شاع في الاستعمال الحديث، كما يقول شاهين (1999) استخدام كلمة «عولمة» في مقابل (Globalism) والتي يقصد بها: اتجاه الحركة الحضارية نحو سيادة نظام واحد تقوده في الغالب قوة واحدة، أو بعبارة أخرى استقطاب النشاط السياسي والاقتصادي في العالم حول إرادة مركز واحد من مراكز القوة في العالم، والمقصود طبعاً قوة الولايات المتحدة الأمريكية. ومن المعروف أن استعمال الكلمات المنتهية باللاحقة (ism) يُقصَدُ به تسمية الاتجاهات العامة والمذاهب السائدة والأفكار القائدة مثل(Capitalism) بمعنى

الرأسمالية و (Socialism) بمعنى الاشتراكية. وكان موقف مَجمَعِ اللغة العربية السليم في نقل مفاهيم هذه المصطلحات هو مقابلة اللاحقة (ism) باللاحقة (ية) أو الياء المشددة والتاء المربوطة لصياغة مصدر صناعي يتضمن المعنى المقصود مثل (الرأسمالية مقابل الرأسمال، والاشتراكية مقابل الاشتراك، والعالمية مقابل العالم). وعلى هذا جرى الاستعمال في صياغة كثير من المصادر الصناعية المتخذة قياساً في مثل: (الكلاسيكية، والرومانسية، والشيوعية، والناصرية.. إلخ).

واستناداً لهذا التوضيح، وإضافة لما أورده الكثير من المفكرين والباحثين والمهتمين؛ وبسبب القناعة التي نعتقد بصوابيتها؛ فقد عمدنا إلى استخدام مصطلح "العالمية"، وليس "العولمة"، إذ أن العالمية بهذا المعنى تشير إلى الانتقال من المحلي إلى العالمي، بكل ما يحمله ذلك الانتقال من أوجه وتفسيرات وتأويلات، فيما نعتقد أن مصطلح "العولمة" يشير إلى البعد السياسي المحض، والذي نحاول أن ننأى بالمفكر العربي، والطالب الجامعي عن الخوض في هذا الجدل غير المفيد.

تعني العالميةُ، وفقاً للمفهوم والممارسة الأمريكية، إستراتيجيةَ دعوةٍ قهريةٍ باستخدام آليات وأدوات اقتصادية وثقافية مبعثها ومنشؤها تَوجهٌ نَفعيٌ مَصلحيٌ بَحتٌ لتغيير هيكل وتركيبة المجتمعات ونسيجها القيمي، وتحويله نحو الحضارة الغربية (أبو قحف ، 2005: 15).

والعالمية "أمركة" (Americanization)، حيث نجحت أمريكا في تعميم نَموذجها؛ فهي من جعل الأخطارَ والأزمات تكتسب صفةَ العالمية، وجعلها مشكلةً للعالم كله، وأشاع الفوضى على النطاق العالمي في الأسواق العالمية والبورصات؛ ما تسبب، وما يزال، بركودٍ وكسادٍ لن تفيد معه حركةُ الأموال الهائلة في إيجاد الحل لتلك الأزمات ما دام رأسُ المال هو المدير لتلك الأزمات. وإنَّ تصاعد العشوائية واللامبالاة، وكُرهَ الأجانب، وامتهان كرامة الإنسان، ما هي إلا نتاجٌ حتميٌ لذلك التجبّر الذي يُحكَمُ به العالمُ والذي ستكون الفوضى أهمّ ما يميِّزه ويعبّر عن كُنهِه.

وبالتالي، فالعالميةُ تعني: الانتقال من الخاص إلى العام، ومن الداخل إلى الخارج، ومن المحلي إلى العالمي، وهي فعل إرادي يهدف ويسعى إلى تحويل العالم إلى نمط الحياة الغربي، وهي مفهوم استفاد كثيراً من الثورة المعلوماتية الشاملة، ليتحقق للعالم حرية الانتقال، بشراً وسلعاً، وإحلال التفاعل والحوار والمنافسة بدلاً من التسلّط والتفرّد والاحتكار.

تعكس العالميةُ انتصارَ أيديولوجية النظام الرأسمالي الذي يقوم على المنافسة الحرة والملكية الخاصة والفردية وحياد الدولة اقتصادياً، فالاقتصاد الدولي انتقل إلى العالم على أساس القوانين الرأسمالية والتجارة الخارجية الحرة.

لقد تحوَّل نمط الإنتاج من عالمية المبادَلة والتسويق والتجارة إلى دائرة عالمية الإنتاج؛ ما يعني إخضاعَ العالم للقوة التي تقود الإنتاجَ العالميَ، فالعالميةُ عمليةٌ تراكميةٌ، تاريخيًا، ارتبطت بتطوّر الرأسمالية خطوة بخطوة، حيث ارتبط العالم ببعضه بفعل ذلك التطوّر، فتطلّع إلى توسيع سوقه، فاتجه نحو الاندماج والتعاون، وتولّد ما يُسمَّى بالشركات عابرة الحدود، وقد مرّت العالميةُ بمراحلَ متداخلةٍ تُوِّجت بالعالمية التي نحياها اليوم، فبدأت أولاً بفكّ القيود عن النشاطات المالية محلياً، ثم تحرير التجارة الخارجية، ثم التحرير المالي، فالخصخصة، ثم تكامل الأسواق عالمياً. وتعتبر العالميةُ الاقتصاديةُ عماد العالمية، وهي عالمية المصالح المادية والبشرية للمؤسسات والأفراد والجماعات (ساري، 2008 ، 296).

إن ما يجري في ظل العالمية من تَحوُّلاتٍ اقتصاديةٍ سيقود إلى نتائج مدمرة متمثلة في دمج المجتمعات البشرية المتنوعة بالقوة في إطار ثقافةٍ اقتصاديةٍ موحدةٍ تسيطر عليها القوى الاقتصادية العملاقة التي لا تهدف إلا إلى تعظيم العوائد على استثماراتها (علي، 2003، 50). إن حصيلة العالمية لا تحتمل أن يكون هناك خاسرون ورابحون في آنٍ واحدٍ، بل إما خاسراً أو رابحاً. فبالإمكان ضرب السوق المالية لبلدٍ ما بإعصارٍ أهوج يرفعه عالياً ليدفعه إلى هاوية سحيقة، كما حصل مع النمور الأسيوية في شرق آسيا (الدجاني، 1999: 7).

التطور التاريخي "للعالمية" Historical Development of Globalization

تعود الجذور التاريخية للعالمية إلى فترة تنامي العلاقات التجارية الدولية والتي غذّتها التطورات الحاصلة في النظام الرأسمالي، فالفترة ما بين 1870 – 1914 شهدت ولادة المرحلة الأولى للعالمية الاقتصادية تحت ضغط حاجة الدول الاستعمارية إلى استيراد الموارد الأولية من مستعمراتها بأسعار زهيدة، وتصدير سلعها تامة الصنع إلى تلك المستعمرات بأسعار مرتفعة، وقد دعاها ذلك كله إلى فتح الأسواق وتحرير التجارة، فسنّت قوانين خاصة لحماية تجارتها واستثماراتها، وعندما جوبهت بمقاومة السكان الأصليين أصحاب البلاد، قامت باحتلال بلادهم عسكرياً، ولقد توقف امتداد هذه المرحلة عام 1914 باندلاع الحرب العالمية الأولى ثم الكساد العظيم عام 1929م.

وفي عام 1939 دعا المجلس الأمريكي للعلاقات الخارجية أصحابَ الشركات الكبرى إلى اجتماع عقد في واشنطن للبحث في سبل تطويع وإخضاع الاقتصاد العالمي للهيمنة الأمريكية، ثم تبلورت هذه الأفكار ونضجت عام 1944 لتفضي إلى تأسيس البنك الدولي وصندوق النقد الدولي الذين خضعا، منذ اليوم الأول لولادتهما، للسيطرة الأمريكية؛ إذ خرجت أوروبا واليابان منهكَتين مدمَّرتَين بعد الحرب العالمية الثانية؛ ما فتح الباب على مصراعيه للغول الأمريكي للسيطرة على الأرض المكشوفة، اقتصاديًا وسياسياً، حيثما توافرت في طول العالم وعرضه من دون منافس قوي.

ولقد جاءت هذه المرحلة لتعكس رغبة الدول الصناعية التي انتصرت حكوماتها في الحرب، فيما يتعلق بإعادة توزيع الثروة والرعاية الاجتماعية، في محاولة واضحةٍ ومعلَنةٍ للوقوف أمام التحدي السوفيتي الاشتراكي، وهو ما وفَّر لتلك الدول تحقيق معدلات مرتفعة في النمو الاقتصادي، وعدالة في توزيع الموارد، وأدّت السياسة الاقتصادية الكينزية[1] إلى

[1] () إن ما يجري الآن أدى وسيؤدي إلى مراجعات لسياسات الاقتصاد الحر وأيديولوجياته، ورد الاعتبار مجدداً لسياسة تدخل الدول في الفعاليات الاقتصادية واقتصاد السوق الاجتماعي، ما يعيد إلى الواجهة النظريات الكينزية للاقتصادي البريطاني المشهور "**جون مينار كينز**" التي ضمنها كتابه الشهير "**النظرية العامة للتشغيل والفائدة والنقد**" الصادر في العام 1936، والذي نادى بوجوب تدخل الدول في الاقتصاد عندما يقتضي الأمر ذلك وخاصة من أجل إنعاش الطلب كما نادى بتحديد دور الدولة وعدم ترك الاقتصاد فريسة لعشوائية السوق.

التقليل من عدم المساواة بين الدول الصناعية المتقدمة على حساب استنزافٍ قبيحٍ لموارد ومقدّرات الدول النامية، وإغراقها بالديون الخارجية؛ الأمر الذي أدى إلى تباطؤ معدلات النمو، وتزايد عدد المعوزين والمعدَمين، وفشل مشروعات التنمية، وكان لا بد لهذا الانتعاش الكبير من نهاية، إذ دخلت الدول الصناعية الغنية مرحلة ما يسمى بالركود التضخمي، حيث فشلت الكينزيةُ في إيجاد حلولٍ ناجعةٍ لتلك الأزمة، خصوصاً في سبعينيات القرن العشرين، ما دعاها إلى أن تنادي بحرية التجارة، وانفتاح الأسواق، وتخفيض الإنفاق العام، وانسحاب الدولة من الشأن الاقتصادي؛ أي إقصاء النظرية الكينزية عن إدارة اقتصاد الدولة؛ وهو ما شكّل إيذاناً بسياسةٍ اقتصاديةٍ جديدةٍ تَصدَّر واجهَتَها كلٌ من: مارغريت تاتشر من حزب المحافظين التي انتُخِبت رئيسةَ وزراء بريطانيا عام 1979، ورونالد ريغان الجمهوري الذي انتُخِب رئيسًا للولايات المتحدة الأمريكية عام 1980 حيث شهدت الفترة ما بين الأعوام 1980 و 1990 تسخينًا غيرَ طبيعيٍ للحرب الباردة بين المعسكرين؛ الغربي والشرقي، والتي كانت المخاضَ لولادة أحداثٍ مهمةٍ تمثَّلت في حرب إخراج الجيش العراقي من دولة الكويت من خلال حشد جيوش 36 دولة لهذا الأمر، ثم سقوط جدار برلين الذي فصل طيلة أكثر من أربعين عاماً ما بين قسمي بلدٍ واحدٍ "ألمانيا"، ثم إعلان انتهاء الحرب الباردة بانهيار وتفكيك الاتحاد السوفيتي، قلعة المعسكر الشرقي الاشتراكي في العالم، ثم انعقاد مؤتمر السلام الذي كسر الحاجز النفسي بين العرب واليهود، ثم الحرب اليوغسلافية التي أعقبت موت جوزيف تيتو وتقسيم الاتحاد اليوغوسلافي.

ولقد أعلن الرئيس الأمريكي جورج بوش الأب ومن بعده بيل كلينتون انتصارَ الولايات المتحدة الأمريكية، ونهايةَ عصر القطبين، وانتصارَ الرأسمالية، وبدايةَ عصر القطب الواحد والقوة الواحدة: أمريكا، وبدأت عمليات الترويج لما أسماه البعض "Globalization"، وللاقتصاد الليبرالي الجديد، والدعوة إلى الاندماج في هذه المنظومة، وهو ما تم بالفعل؛ إذ انضوت معظمُ دول العالم راضيةً أو مكرهةً تحت اللواء الاقتصادي والسياسي الجديد الذي رفعته أمريكا.

ونصل بهذا إلى أنّ أمريكا تمكّنت من إجراء عملية تطويعٍ شاملةٍ لاقتصادات وثقافات ودول العالم من خلال تَنميطٍ وترويضٍ أيديولوجيٍ، فلم تَعُد الدولُ الحديثةُ قادرةً على إحداث فعلٍ يَخرجُ عن ذلك النسيج المُحكَم الذي حاكته أمريكا ومن معها، وحشدت الكلَّ لخدمة الجزء، ولم يعد أمام تلك الدول إلا أن تدور في ذلك الفلك.

يكمن جوهرُ "العالمية" في مضمونٍ يقوم على تهميش دول العالم الثالث، الذي يزيد من اتساع الفجوة التكنولوجية والحضارية بين الشمال والجنوب[1]، واتساع دائرة العوز، "فالعالمية" لا تقوم على الاعتماد المتبادَل، كما يروَّج لها، وإنما على تفاقم المشكلات في بلدان العالم أجمع. وليس الخطر الاقتصادي فقط هو ما يتهدد العالم؛ بل إنّ الوجه "الثقافي للعالمية" أشدّ قبحاً من وجهها الاقتصادي والسياسي، "فالعالميةُ الثقافيةُ" وكما سيرد لاحقاً في الفصل الثاني، تستهدف هيمنةً ثقافيةً غربيةً بنكهةٍ أمريكيةٍ على سائر ثقافات دول العالم؛ باستخدام وتوظيف أدوات ووسائل التوجيه والإعلام والإعلان؛ مستفيدةً من سيطرتها على وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة، وبالتالي إشاعة الاستسلام للفعل الحضاري الأمريكي الذي ينجم عنه إفراغُ الهوية الجماعية لأي تجمّعٍ إنسانيٍ من محتواه القيمي، وتحقيق عملية الاستتباع الحضاري. لقد استغلّت أمريكا قوتَها الاقتصادية والعسكرية في بناء نفوذٍ ودورٍ مكَّنها من السيطرة على المؤسسات المالية الدولية والمؤسسات الإعلامية، وجعل الأمر يبدو وكأنّه "أَمركةُ" العالم، حيث نصَّبت الدولارَ سيداً للمخزونات النقدية في كل بنوك العالم قاطبةً، وكعِملةٍ مضمونةٍ في عمليات البيع والشراء والائتمان؛ مستغلةً في سبيل تحقيق ذلك الشركات العملاقة الكاسحة للاقتصادات والتي تُعَدُّ هي من أكبر وأشهر مالكيها؛ ما حقق لها نشراً لنمط وأسلوب الاستهلاك الأمريكي في العالم بأسره.

فوائد (إيجابيات) العالمية Globalization Advantages

---

[1] () **دول الشمال**؛ وتشمل الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد الأوروبي، واليابان (أي الدول الغنية المتقدمة بدرجة كبيرة)، أما **دول الجنوب**؛ فتشمل دول العالم الثالث – النامية– والتي تعد الأقل حظًا اقتصاديا وتكنولوجيا، وغير قادرة على إحداث الفعل الاقتصادي المؤثر عالمياً.

ليس العالمية بالظاهرة السيئة التي لا تنطوي على أية إيجابيات، وكما أن لها أدواراً سلبية تتمثل أساساً في محاولة "أمركة العالم"، وجعل النظام الأمريكي بكل ما يحمله من أبعاد ومعاني اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية؛ هو سيد الأنظمة العالمية الأخرى، إلا أن ذلك لا يعني بحال من الأحوال عدم التعامل مع هذه الظاهرة، لأنها أصبحت ظاهرة موضوعية، ومن العبث الوقوف في وجه تداعياتها، خاصة وأنها تحمل الكثير من الفوائد والإيجابيات إن أحسن التعامل معها، وفي هذا السياق فإن المطلوب هو محاولة الاستفادة من الفوائد والتقليل من السلبيات، وتتمثل أهم الفوائد أو الإيجابيات التي تحملها العالمية بما يلي:

1. في كثير من الحالات يكون لدى الشركات، وخصوصاً الصناعية منها، طاقة إنتاجية ضخمة لا يكفي السوق المحلي لاستغلالها، إلا أن العمليات الخارجية تؤدي إلى استثمار الطاقة الفائضة، بالإضافة إلى تخفيض كلفة وحدة الإنتاج، وتوزيع المخاطرة الاقتصادية على أوسع مساحة ممكنة من الأسواق العالمية.
2. تتيح العمليات الخارجية للشركات الإنتاج بأقل التكاليف عند قيامها بالعمل بالقرب من أماكن تواجد المواد الخام و/ أو العمالة الرخيصة.
3. من الممكن أن تكون المنافسة في الأسواق الخارجية أقل حدّة منها في الأسواق المحلية.
4. من الممكن أن تسفر العمليات الخارجية عن حوافز مادية؛ مثل: تخفيض التعرفة الجمركية، والخفض الضريبي، والمعاملة الأفضل في البلدان الأجنبية.
5. تستطيع المشروعات المشتركة أن تمكّن الشركات من معرفة ثقافة، وتكنولوجيا، وأسلوب العمل الملائم للشعوب الأخرى من أجل تسهيل التواصل مع العملاء المحتملين والمورّدين والمموّلين والموزّعين في البلدان الأجنبية.
6. قيام الكثير من الحكومات والدول بتقديم حوافز مختلفة ومتنوعة بهدف استقطاب الاستثمارات الأجنبية إلى هذه الدول (David, 2007, PP.28-29).
7. يمكن تحقيق اقتصادات الحجم من خلال العمليات في الأسواق العالمية بدلاً من الركون إلى الأسواق المحلية، فزيادة حجم الإنتاج وبفاعلية أكبر يحقق حجم مبيعات أكبر ويقدم أسعاراً أقل Hollensen, 2005, P.15)).

8. التحرير المتزايد للاقتصادات الوطنية من التدخلات الحكومية، والتحول إلى اقتصاد السوق الرأسمالي الذي لا يؤمن بوجود قيود أمام حرية انتقال السلع والخدمات والمال.
9. التوجّه نحو التكتلات الاقتصادية والاندماجات بين الشركات تجسيداً لشعار: (الأكبرُ أفضلُ) وهي في ذات الوقت أداة للحماية من أخطار العولمة.
10. تَقلّصُ سلطة الدولة الوطنية وانكماشُ قدرتها على رسم السياسات الاقتصادية وتنفيذها من منظورٍ وطنيٍ خالصٍ، بسبب تَحوُّل بعض صلاحياتها إلى المؤسسات الدولية وإلى القطاع الخاص المحلي، وانتقال عملية التنسيق للسياسات الاقتصادية من المستوى المحلي إلى العالمي.
11. ظهور ما يسمى باقتصادات المعرفة؛ وهي مظهر من مظاهر تعظيم دور التقانة حيث تشكل المعلومات دوراً اقتصاديًا وليس مجرد وسيلة.
12. تحرير التجارة الدولية، حيث تتكامل اقتصادات الدول المتقدمة مع اقتصادات الدول النامية في سوق عالمية واحدة مفتوحة لكافة القوى الاقتصادية في العالم وخاضعة لمبدأ التنافس الحر بعيداً عن الاحتكار.
13. دخول المزيد من الاستثمارات الأجنبية سواء بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ والتي يمكن أن تسهم في توفير فرص العمل، والمساهمة في حلِّ مشكلة البطالة بالنسبة لبعض دول العالم، وكذلك توسيع حجم الطلب على مستلزمات الإنتاج المحلية، ومن ثم تعزيز التنمية المستدامة.
14. الثورة المعرفية، المتمثلة في التقدم العلمي والتكنولوجي والمعلوماتية، الذي جعل العالم أكثر اندماجًا، كما سهّل من حركة انتقال الأموال والسلع والخدمات والأفراد، وزيادة الاهتمام برأس المال المعرفي بدرجة كبيرة كأحد الأعمدة الأساسية التي ترتكز عليها العولمة.
15. تحريرُ أسواق النقد العالمية من القيود التي كانت تحّد من حريتها في العمل والحركة على مستوى السوق الدولية، وجعل رأس المال عالمياً، أي تزايد الترابط والاتصال

بين الأسواق المختلفة حتى وصلت إلى حالة أقرب إلى السوق العالمي الكبير، وبخاصة مع نمو البورصات العالمية.

16. التطورُ الهائلُ في تكنولوجيا الاتصال والانتقال، الذي قلّل، إلى حد كبير، من أثر المسافة وجعل العالم بمثابة قرية صغيرة، مثال ذلك الإنترنت والستلايت وغيرها.

17. عالميةُ الثقافة، وتزايدُ الصلات غير الحكومية، والتنسيق بين المصالح المختلفة للأفراد والجماعات، فيما يُسمّى الشبكات الدولية؛ إذ برز التعاون استناداً للمصالح المشتركة بين الجماعات غير القومية؛ ما أفرز تحالفات بين القوى الاجتماعية على المستوى الدولي، بخاصة في المجالات النافعة مثل: الحفاظ على البيئة، وغسيل الأموال، والمافيا الدولية للسلاح وغيرها.

18. مساهمةُ العالمية في انتشار عمليات الخصخصة، والتي تؤدي إلى إطلاق المبادرات الفردية كونها تتمتع بمرونة عالية في التحرك بعيداً عن القيود والمعيقات والأساليب الإدارية التقليدية.

19. إتاحةُ الفرصة للدول التي تبغي الحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير اقتصاداتها وتحقيق التنمية، حيث لم تعد التكنولوجيا حكراً على بعض الدول الأخرى على حساب شعوب العالم الأخرى، خصوصًا الدول النامية، ويورد على ذلك تجربة النمور الأسيوية، حيث عملت الشركاتُ المتعددةُ الجنسيات على إحداثِ فشلٍ في تجاربها التنموية عندما قام الملياردير "جورج سورش" باللعب في البورصة؛ ما أدى إلى ضرب التجارة التنموية وإحباطها في تلك البلدان وخصوصا إندونيسيا وماليزيا.

سلبيات العالمية Globalization Disadvantage

هنالك الكثير من السلبيات التي تحملها العالمية، الأمر الذي دفع البعض إلى محاولة الابتعاد عنها، وعدم التعاطي مع ما تفرضه من وقائع جديدة، ظناً من أولئك البعض أن ذلك ربما يخفف من الأضرار السلبية للعالمية، وتتمثل أهم سلبيات العالمية فيما يلي:

1. تعميقُ التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين الناس، بل بين المواطنين في الدولة الواحدة، واختزالُ طاقات شعوب العالم إلى طاقةِ دفعٍ لماكينة الحياة الاستهلاكية للقوى الرأسمالية والسياسية الغربية المسيطرة.
2. السيطرةُ على موارد الدول النامية وموادها الخام، والحصولُ عليها بأبخس الأسعار وإعادة تصنيعها ثم بيعُها لها في صورة جديدة بأعلى الأسعار، كما هو الحال بالنسبة للبترول وغيره من الثروات الطبيعية الأخرى.
3. إنهاءُ دور القطاع العام وإبعادُ الدولة عن إدارة الاقتصاد الوطني، وما سيترتب على ذلك من إخلال بالسيادة الوطنية من جهة وتضرُّر القطاع الواسع من الشعوب خصوصاً في الدول النامية، بسبب تخلّي الدول عن دعم الكثير من السلع الأساسية.
4. إدارةُ الاقتصادات الوطنية وفق اعتبارات السوق العالمية بعيدًا عن متطلبات التنمية؛ ما سيزيد من الفجوة الاقتصادية والحضارية بين الدول المتقدمة والدول النامية.
5. ما ستفرضه العالميةُ من سياسات اقتصادية على دول العالم وبخاصة الدول النامية، التي سيكون الهدف منها تعطيل عمليات التنمية الاقتصادية في تلك الدول، وإبقاؤها سوقاً استهلاكية لمنتجات الدول الصناعية.
6. عملياتُ الإغراق للأسواق المحلية بالسلع المستوردة بأسعار تقلُّ كثيراً عن سعر البدائل المحلية، حيث ساعد على ذلك إلغاءُ التعرفة الجمركية أو الحدّ منها على بعض السلع، وما سيترتب على ذلك من إلغاء التعرفة الجمركية أو الحدّ منها على بعض السلع، وما سيترتب على ذلك من اضمحلال وتدهور الصناعات الوطنية – خصوصًا في الدول النامية – التي لا زالت صناعاتها فتيةً لا تمتلك المرونة السعرية والجودة التي تؤهّلها لمواجهة المنافسة القادمة إليها من الصناعات الغربية العريقة التي تتميز بمستوى جودة ومرونة سعرية أعلى.
7. وارتباطاً بالنقطة السابقة، فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع معدلات البطالة، وانخفاض مستوى الأجور، وما يترتب على ذلك من انخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين.

8. اتجاه الكثير من الشركات الأجنبية – وخصوصاً الشركات المتعددة الجنسيات – نحو الاستثمار في الدول النامية؛ حيث عوامل الجذب الكثيرة المتوافرة في تلك الدول والمتمثلة في الأيدي العاملة والخامات الوفيرة والرخيصة، إلى جانب تهرّب تلك الشركات من القيود الحكومية المفروضة عليها في بلدانها الأصلية مثل، الضرائب وقوانين حماية البيئة وغيرها، وما سيترتب على ذلك من هيمنة تلك الشركات على القرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدول النامية.
9. عدم قدرة الدول النامية الفقيرة على مواجهة الابتزاز السياسي والاقتصادي للدول المتقدمة الغنية أو ما تسمى بدول الشمال التي تقود العالمية، لعدم امتلاكها أوراقاً تفاوضية؛ ما سيسهم في تفاقم أزماتها التي تعاني منها.
10. تنامي دور المؤسسات المالية الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وتعاظم نفوذها على الساحة الدولية وخصوصًا الدول النامية التي هي بحاجة إلى التمويل والتي باتت تشكل عاملَ عدم استقرار لتلك الدول، وتدخلاً سافراً في قرارها السياسي.
11. التوسُّع في الاتفاقات والمعاهدات الدولية الرامية إلى تنظيم أوضاع الاقتصاد العالمي وهو ما دعا إلى ظهور مجموعات من المؤسسات والهياكل التنظيمية غير القانونية.
12. انتقال المشاكل الاقتصادية من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي مثل: مشكلة الفقر، والتنمية المستدامة.
13. انتشار أنماط الاستهلاك المسرف والبذخي، وتقمّص السلوك الغربي الرأسمالي وهو ما يشار إليه بالغزو الثقافي.
14. قد تواجه الكثير من المنظمات مشاكل ناجمة عن عدم الفهم الجيد للتركيبة الاجتماعية، والثقافية، والبيئية، والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية، بالإضافة إلى القوى الاقتصادية والتنافسية في العمل خارج الوطن، ما يتسبب في صعوبة التواصل ما بين الشركة الأم وأذرعها في الخارج.

15. غالباً ما يتم تقييم ضعف المنافسين في البلاد الأجنبية بأكثر مما يحصل بالفعل، ويتم كذلك تقييم قوتهم بأقلّ مما يجب، بمعنى أنه تتم الاستهانة بهؤلاء المنافسين، لذلك يجب على المنظمات التي تعمل في الخارج أن تضع في حسابها عددَ وطبيعةَ هؤلاء المنافسين.
16. إن اختلاف اللغة والثقافة، والقيم ما بين الدول يعتبر بمثابة عراقيل تؤدي إلى صعوبة الاتصال، وإدارة المشكلات.
17. صعوبة الإلمام بدور المنظمات الإقليمية مثل الاتحاد الاقتصادي الأوروبي، ومنظمة التجارة الحرة لدول أمريكا اللاتينية، والبنك الدولي للإعمار والتطوير، قد يؤدي إلى الفشل في الأسواق العالمية، حيث أنّ معرفة هذه الأدوار ضرورة من ضرورات العمليات الاقتصادية الخارجية.
18. العمل في نظامين ماليين مختلفين يؤدي إلى زيادة تعقيد ممارسة الأعمال الاقتصادية على مستوى عالمي (David, 2007, P.29).

الملخـص

تم في هذا الفصل، مناقشة قضية غاية في الأهمية، إذ أصبحت تحتل مكانة كبيرة في تفكير الباحثين والمؤلفين، إنها قضية العالمية Globalization، هذه القضية أثارت جدلاً كبيراً وواسعاً في تحديد مضمونها ومحتواها ومفهومها، وبالتالي مدى أهميتها لشعوب العالم، عموماً، وللمنظمات على وجه الخصوص، وتم في هذا السياق بيان سبب جنوح المؤلفين لإطلاق لفظة "العالمية" وليست "العولمة" كما هو شائع. وتتبُّع الاهتمام والتطوُّر التاريخي لمفهوم العالمية، إذ تعود جذور هذا المفهوم إلى فترة تنامي العلاقات التجارية الدولية والتي غذّتها التطورات الحاصلة في النظام الرأسمالي، في الفترة ما بين 1870 – 1914، والتي شهدت ولادة المرحلة الأولى للعالمية الاقتصادية تحت ضغط حاجة الدول الاستعمارية إلى

استيراد الموارد الأولية من مستعمراتها بأسعار زهيدة وتصدير سلعها تامة الصنع إلى تلك المستعمرات بأسعار مرتفعة.

وتم تحديد إيجابيات العالمية وسلبياتها، وكان من أكثر ما تم التركيز عليه في الوجه الإيجابي للعالمية هو تقليل تكاليف الانتاج والانتشار العالمي، وتوسيع الحصة السوقية للشركات، وسهولة انتقال السلع والخدمات دون قيود. كما تم عرض سلبيات العالمية، والتي كان من أبرزها تعميقُ التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين الناس، والسيطرةُ على موارد الدول النامية وموادها الخام، وتنامي دور المؤسسات المالية الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وتعاظم نفوذها على الساحة الدولية وخصوصا الدول النامية، والتوسع في الاتفاقات والمعاهدات الدولية الرامية إلى تنظيم أوضاع الاقتصاد العالمي، وانتقال المشاكل الاقتصادية من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي مثل: مشكلة الفقر، والتنمية المستدامة، وانتشار أنماط الاستهلاك المسرف والبذخي، وغير ذلك من السلبيات.

أسئلة للمناقشة

1- من خلال عرض مفهومي؛ العولمة والعالمية. تناول الفرق بين هذين المفهومين؟
2- تناول مفهوم عالمية الأعمال؛ موضحًا أثر التحوُّلات الاقتصادية على نُضج هذا المفهوم؟
3- يدعو البعض ما يحدث عالميًا بأنه "أمركة". بين كيف استغلت أمريكا هزيمة دول كبرى في الحرب العالمية الثانية لتبسط هيمنتها على تلك الدول ومن ثم على العالم بأسره؟
4- العالمية لا تقوم على الاعتماد المتبادَل، كما يروَّج لها، وإنما على تفاقم المشكلات في بلدان العالم أجمع. وضح ذلك؟
5- الوجه الثقافي للعالمية أشدّ قبحاً من وجهها الاقتصادي والسياسي. بين كيف تأثرت الدول الشرقية المحافظة اجتماعيا ودينيًا بموجة التغريب الثقافية؟

الفصل الثاني
مظاهر وأشكال العالمية
Globalization Aspects & Forms

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تُمكّن دراسةُ هذا الفصل من:

1. تحديد مفهوم العالمية الاقتصادية
2. معرفة ما تعنيه العالمية الثقافية
3. توضيح المقصود بالعالمية الاجتماعية
4. بيان مفهوم العالمية السياسية
5. تحديد أثر العالمية على الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني
مظاهر وأشكال العالمية
Globalization Aspects & Forms

المقدمة Introduction

ارتبطت العالمية، منذ ظهورها، بعالم الاقتصاد والمال والسياسة، وامتدّ هذا الارتباط ليطال مختلفَ العوالم؛ الثقافية والاجتماعية والعلمية والصناعية، ونعلم جيداً أن مختلف النُخَب التي تنتمي إلى تلك العوالم تستمد قوتها من قيمة وقوة الاقتصادات التي تبنّتها، وأثبتت دورةُ التاريخ مراراً بأنّ للمكانة الاقتصادية والسياسية دوراً مؤثراً ومباشراً في تعزيز المكانة الثقافية للدول؛ خصوصاً إذا كانت من الدول ذاتية التمحور.

إن البُعد الذي أوضحه مفهومُ العالمية، بما لا يدع مجالاً للتأويل، أنّ المجتمعات التي كانت تنعم بتاريخيتها الخاصة وتراثها الخاص، ووتيرة نموٍ ترضى عنها وتسعى لتحقيقها، أضحت مرتبطةً ومنساقةً – رغماً عنها – في نمط إنتاجٍ واحدٍ على مستوىً عالميٍ؛ فهي تتلقى مختلف أشكال التأثيرات المادية والاجتماعية والبيئية ولا تكاد تملك ردةَ فعلٍ تصون تلك الخصوصية، فكثافة انتقال المعلومات، وسرعتها جعلت العالم بأسره يسكن في قرية صغيرة يَعرف كلُّ من فيها كلَّ ما فيها!!

لقد أصبحت العالميةُ – دون شك – الديناميةَ المحرِّكةَ الرئيسةَ والمسيطرةَ، وإن بدا أن علاقة الدول بمفهوم العالمية تقوم على التفاعل والتأثير المتبادل، إلا أنّ الأمر بدا واضحاً بحيث يمكن التمييز بأن هناك قوة واحدة هي التي توجِّه الدَّفةَ.

إن البنى التي تفرزها العالمية إنما هي ثمرةُ صراع المصالح الدولية نحو تحقيق أهدافٍ تتعلق بخدمة المصالح الاجتماعية، مستغلةً التطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات، إذ لا قيمة لإرادة السيطرة من دون الوسائل المادية لتحقيقها، وهي هنا تقنيات ثورة الاتصالات، ولا قيمة لهذه التقنيات لو بقيت مهملةً وغيرَ مستغلةٍ من قبل طرفٍ أو فاعلٍ اجتماعيٍ ودوليٍ (غليون، 2002، 25)، فالعالمية المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات تعمل على تعزيز

سيطرة فئةٍ على أخرى، ونخبةٍ على سائر النخب. ولا يفوت القول أن حَمل العالمية لمشروع هيمنةٍ عالميةٍ لا يبرِّر رفضَها، ولا البقاءَ خارجَها، ولا يشكل سبباً كافياً للقدح فيها، فنحن أمام تحولٍ في شروط السيطرة والهيمنة الدولية التي تعارفنا عليها ولا يمكن أن نتصور النظام العالمي الراهن من دونها (غليون، 2002، 37 – 36).

إننا نشهد هيمنةً دوليةً على شبكات الاتصال العالمية وتحويلها إلى سوقٍ واحدةٍ، وتقاتل هذه الدولة المهيمنة (أمريكا) كي تحافظ على تفوقها الذي مكَّنها من السيطرة على تلك الشبكة؛ سواء بفرض قيود قانونية أم بالقوة؛ ما يفرض على النُخَبِ العالمية الاقتصادية والسياسية والعلمية العالمية التسابق على الدخول في تلك الشبكة حتى لا تبقى بمعزلٍ وتصبح هامشيةً. وهذه الصيغةُ تشير إلى تمركزٍ جديدٍ للعالم حول قطبٍ واحدٍ وهو ما يسمح، بالتالي، بتشكيل شركات ومؤسسات عملاقة قادرة على ابتلاع دول بأسرها.

لذا، جاء هذا الفصل، ليوضح ما هو شكل هذه الهيمنة؟، أي؛ ما هي مظاهر وأشكال هذه العالمية؟ وما أثر ذلك على الثقافة التنظيمية؟.

مظاهر وأشكال العالمية

هناك عدة مظاهر وأشكال للعالمية، نستطيع من خلالها رسم الصورة الحقيقية لما تعنيه تلك الظاهرة، وتشمل تلك المظاهر والأشكال كلاً من: العالمية الاقتصادية، والعالمية الثقافية، والعالمية الاجتماعية، والعالمية السياسية، وسيتم تفصيل هذه المظاهر فيما يلي:

أولاً. العالمية الاقتصادية Economic Globalization

تعني العالميةُ الاقتصاديةُ مرحلةَ وصولِ نمط الانتاج الرأسمالي إلى نقطة الانتقال من دائرة التبادل والتجارة إلى عالمية الإنتاج نفسه. والعالمية ليست حدثاً جديداً، ولا هي وليدة الألفية التي نعيش، فهي ظاهرة اتسع نطاقها مع بداية عصر النهضة الأوروبية والتطور العلمي. ولكن منظمات الأعمال كانت تعتمد في تحقيق نجاحها على التركيز في صنع السلع والخدمات وبيعها داخل حدود الوطن؛ في حين كانت الاعتبارات المتعلقة بالتجارة العالمية ليست ذات شأن، حيث كانت منظمات الأعمال تعتبر الأرباح المتأتية من تصدير منتجاتها

للبلدان الأجنبية مجرد "زركشة" وتجميل "للكعكة"، ولكنها لم تكن أساسية في عملية نجاح المنظمة ((Whellen & Hunger, 2006, P.6. وخير دليل على ذلك أنه خلال حقبة ستينيات القرن الماضي قامت العديد من الشركات الأمريكية بتنظيم نفسها حول عدد من أقسام الإنتاج التي تقوم بالإنتاج والبيع فقط داخل الولايات المتحدة الأمريكية، ويتولى عملية التصنيع والبيع للخارج قسم واحد تحت اسم القسم الدولي أو العالمي.

ثم جاء الوقت الذي أصبح فيه كل شيء عالمياً، وخصوصاً التجارة العالمية Global Trade والتي تشكلت بفعل قوتين لا يمكن التغاضي عنهما، وهما الاتحادات التجارية الإقليمية، والاتفاقات الموقَّعة مع منظمة التجارة العالمية World Trade Organization (Robbins and Coulter, 2005, P.81)، ليصبح الاقتصادُ العالمي خارج نطاق سيطرة الدولة القومية، من خلال تسهيل تدفق رؤوس الأموال، وإزالة أية عوائق تَمنع أو تحدُّ من هذا التدفق (دراوشة، 2007)، ما يعني عالميةَ الأسواق والمنظمات، والتي أحدثت تغييراً في طريقة أدائها لأعمالها من أجل الوصول إلى اقتصادات الحجم كضرورة من ضرورات خفض التكاليف؛ وبالتالي خفض الأسعار لتصبح المنظمات قادرة على المنافسة، لأن تفكير المنظمات الحديثة الآن أصبح منصباً على العالم كسوق وليس على السوق المحلي.

وتستطيع منظمات الأعمال الدخول في الاقتصاد العالمي بعدة أشكال؛ منها:

أ – **المنظمات متعددة الجنسيات (Multinational Corporations (MNCs**: وهذا النوع من المنظمات أصبح معروفاً حيث تقوم هذه المنظمات بعملياتها بعدة دول ولكنها تُدار من الوطن الأم. ومن أمثلتها شركة سوني Sony، دوتش بنك أج Deutshe Bank AG، وميرل لينش Merrill Lynch، وعلى الرغم من حملها صفة العالمية إلا أن القرارات الإدارية تصدر عن المراكز الرئيسة في الوطن الأم.

ب – المنظمات عبر الوطنية (Transnational Corporation (TNC: وهي شركة لها نشاط اقتصادي مهم في أكثر من دولة، ولكن هناك مركزية في الإدارة من الدولة المحلية. وهذا النوع من المنظمات لا يهدف إلى مضاعفة نجاح المنظمة في السوق المحلي من خلال تواجدها في دول أخرى لأنها تكون ناجحة حقاً في الدولة المحلية حتى أن بعضها يكون أقوى

من الدولة التي تمارس فيها أعمالها بالخارج (gpf@globalpolicy.org). ويمثل هذا النوع من المنظمات التعددية المركزية polycentric. ومن أمثلة هذه المنظمات شركة نستله السويسرية Nestle والتي تغطي عملياتُها معظمَ دول العالم حيث يقوم مديروها في منطقتهم بتزويد عملائهم بمنتجات الشركة، إلا أن منتجاتها التي تباع في دول أوروبا ليست متوفرة في أسواق الولايات المتحدة أو أمريكا اللاتينية (Robbins and coulter, 2005, PP.84-85).

ج – منظمات بلا حدود Borderless Organizations: وتعتبر نوعًا من الشركات في ظل العالمية والتي يقضي نظامها بالتقليل من الأقسام والإدارات الموجودة في الهيكل التنظيمي للشركة والتي فرضت وجودها الحدود والعوائق الجغرافية (Gafoor, 2003). وتعتبر شركة IBM واحدة من هذا النوع من المنظمات والتي عدلت هيكلها التنظيمي الذي كان قائماً على أساس اسم الدولة (Robbins and Coulter,2005,P.85).

من هنا، يمكن القول بأن المنظمات العالمية هي التي تقوم بعملياتها أو لديها عمليات اقتصادية مهمة تقوم بتنفيذها خارج حدود الدولة التي أُسست فيها.

وبناءً على ذلك فقد رافق ظهور وانتشار العالمية مصطلحات جديدة منها:

– الشركة الأم Parent Company وهي الشركة التي تستثمر وتعمل في عمليات عالمية.

– البلد المضيف Host Country وهي البلد التي تزاول فيها الشركات الأجنبية أعمالها.

ونظراً لأن العالمية الاقتصادية أصبحت واقعاً ملموساً، لا بد منه، فإن منظمات الأعمال والشركات سيكون أمامها خياران:

الأول: التقوقع في مكان وجودها الأصلي؛ ما ينعكس على عدم عالمية اسمها أو منتجاتها والذي سيؤدي إلى تفوق المنافسين عليها، وعندها قد يؤول مصيرها إلى زوال.

والثاني: انتشارها جغرافياً وفتح أسواق لها في عدة بلدان مع ما يرافق ذلك من تطوير لمنتجاتها، وتحسين في علاقاتها مع المستهلكين في تلك الأسواق وذلك عن طريق محاكاة معتقداتهم وتقاليدهم وقيمهم والتي تشكل اللبنات الأساسية لثقافتهم.

ثانياً. العالمية الثقافية Cultural Globalization

تعني العالمية الثقافية تعميم أنماط الثقافة والقيم الغربية والأمريكية بكل ما تحمله من سلبيات وإيجابيات على بقية دول العالم، وخلق ما يسمى بالثقافة العالمية التي تخترق الثقافات الأخرى وجعلها تسير في فلكها، وتعتبر مخاطر العالمية على الهوية الثقافية هي مقدمة لمخاطر أعظم على الدولة الوطنية والإدارة الوطنية والثقافة الوطنية، فهي مزيد من التبعية للمركز، وهي استهلاك لعملية فتح الدولة الوطنية لحدودها الاقتصادية والسياسية والسير في نهج الخصخصة.

فالثقافة العالمية لا تتغذى من بنية اجتماعية إنسانية حضارية، وإنما من بنية اقتصادية رأسمالية متطورة، لتتحول الثقافة إلى سلعة اقتصادية خالصة أو بضاعة معروضة للبيع بالسعر السائد (ساري، 2008، 306)، والعالمية الثقافية تنتج أكثر من غيرها مشكلات اجتماعية ومعضلات قلَّما تشفى من آثارها؛ فالصراع بين القيم الغربية والقيم والأخلاق والاتجاهات العربية على هذا النحو العنيف يَنتُجُ عنه حركاتٌ ونَزعاتٌ عنيفةٌ يصل بعضها إلى حد التطرُّفِ أو التقوقع والعزلة، ويكتشف الإنسان العربي أنه يعيش في حالة مستمرة من الفقر والقهر والعزل والتهميش والخوف.

ولعل من أهم ما ساعد الغزو الثقافي في مهمة الاختراق هذه والسيطرة على الدول الأخرى هو الانفجار الهائل في تكنولوجيا الاتصالات التي باتت وسائلها تغزو عقول البشر في عقر دارهم، والترويج للأيدلوجيات الغربية وتسويق العالمية الاقتصادية، وبثّ الدعايات المُغرِضة لإيجاد أشكال جديدة للتضامن بين الأفراد أو عبر الشبكات؛ ما يعني أن العالمية قد نقلت الدولَ الناميةَ من طور التبعية إلى طور الاحتواء.

كـانت الثقافـة، ولا تـزال، كما يقـول أبو الحمـام (2010:ـ 106)، أحد المجـالات المصـاحبة للصـراع بين الأمم والحضـارات، وقد اقتصـرت في الماضـي على التـأثير والتـأثر المتبـادل عبر التجـاور الجغرافي والسفر والتجـارة، ومن ثم عبر الحـروب الـتي تفرض في نتيجتها ثقافة الغـالب وطرائقه في العيش عبر آلية التقليد والمحاكـاة الـتي أجاد ابن خلـدون في تفسـيرها، فـالمغلوب "مولع أبـداً بالاقتـداء بالغـالب في شـعاره وزيِّه ونِحلَته وسـائر أحواله وعوائـده"، ولا يتـوانى الغـازي في كثـير من الحـالات عن فـرض بعض جـوانب هويته على

الشعب المحتل ولو بالقوة والجبر، فهو يفرض أنماطًا معينـةً من البنـاء أو اللبـاس أو اللغـة، وأنماطًا من السلوك يُعاقَب عليها الشعبُ المضطَّهدُ إذا ما حاول تجاوزها، ومن أمثلة ذلك ما تقوم به إسرائيل المحتلة من تغيير في المعالم التاريخية والدينية لمدينة القدس المحتلـة، وما تفرضه على السكان العرب فيها وفي الأراضي المحتلة عـام 1948 من دراسة وتعلم اللغة العبرية والتاريخ اليهودي.

ثالثاً. العالمية الاجتماعية Social Globalization

تعني العالمية الاجتماعية تحرير الإنسان والمجتمع من قيود المحليات والخصوصيات، ولقد استجابت كل الدول العربية والإسلامية، حتى العنيدة منها، لدعوات الخصخصة سواء بإيعاز من البنك الدولي أم صندوق النقد الدولي أم منظمة التجارة الدولية؛ بل وزاد البعض من تلك الدول فقدّم أقصى التسهيلات فاتحاً بلاده أمام طوفان الاستثمارات العالمية دون حصولها على المردودات التي وُعِدوا بها؛ فمؤشرات دخل المواطن العربي احتلت بجدارة مراتب دنيا ونافست في هذه المراتب دول أمريكا الجنوبية الفقيرة، فمشكلة البطالة تفاقمت بالرغم من وعود العالمية بتوفير فرص عمل لمواجهة حاجات السوق الواعدة، وفتح الأسواق العالمية لهجرة العمالة، إلا أن ما تحقق حجمٌ لا يكاد يُذكَر، فتحوَّلَ هذا الكمُّ من العمال إلى بؤرٍ، يكمن في داخلها النقمةُ والتوترُ، تهدد مجمعاتها. كما أن العالمية لم تحلَّ مشكلةَ الفقر، ولم تحدَّ من انتشاره بل ازدادت مساحة الفقر في عالمنا العربي والإسلامي، وعملت العالميةُ على الإبقاء على الفقراء ليكون فقرُهُم مبررًا للتبعية والخنوع من خلال تلقيهم الإعانات والقروض.

أما معدلات الفساد الاجتماعي، وفساد الذمم، فقد تزايدت وأخذت صوراً وأشكالاً غير تلك التي أَلِفناها من رشوة وواسطة ونفاق، بحيث أصبحنا نتداول مصطلحات لم نكن نسمع بها، وإذا سمعنا فلم نكن نعرف معناها مثل: غسيل الأموال، وتجارة الجنس، والشركات الوهمية.

لقد غذَّت العالميةُ أحلامَ الشعوب بالرَّفاه؛ غذّتها بمفاهيم منحرفة فاسدة؛ فأصبحت ترى الرجلَ الفقيرَ المُعدَم يتحوَّل بين عشيةٍ وضحاها إلى شخصٍ بالغ الثراء (Sudden Prosperity) دونما تفسير منطقي وعقلاني لهذا التحوُّل!! وخطورة انتشار مثل هذه النماذج تكمن في كسر حاجز الغيرة على المال العام، والتغوُّل على هذا المال لأنّ الأمر يتحول إلى حالة سُعارٍ لا يطفؤها شيء، ولا تقف عند حدٍ في تطلعاتها، فيُفرِّطُ الموظفُ في مهنته ولا يتوخى الأمانة فيها، وتكثر مثل هذه الحالات وتتزايد حتى يشيعَ الفسادُ في كافة أوصال الوطن فتفسد ذممُ الناس فلا يعود القضاءُ قادراً على إنصاف المظلوم، وردِّ الحق إلى نصابه لأنه، أي القضاء، قد أصابه ما أصاب تلك الفئةَ المريضةَ.

فالذي يجري الآن، في سياق العولمة الاجتماعية، هو عمليةُ تدميرٍ متواصلةٍ للنسيج الاجتماعي؛ والتي تعبر عنها مظاهرُ من أهمها: الضوابط الأخلاقية للفرد، وانتشار أشكالٍ جديدةٍ من الزواج العرفي، وظهور الزواج المِثلي بين أفراد النوع الواحد، وتراجع معدلات الخصوبة، وارتفاع معدلات الجريمة المنحرفة والشاذة.

رابعاً ـ العالمية السياسية Political Globalization

وهي ترمي إلى إدخال تحديث في النُظُم السياسية القائمة عبر تَبَنِّي اتجاهاتٍ ليبراليةٍ ديمقراطيةٍ، وإتاحة المجال واسعاً أمام التعددية الحزبية، وإتاحة الفرصة للمشاركة السياسية، والعزف على وتر حقوق الإنسان، وتشجيع المنظمات غير الحكومية. والذراع الطولى في عملية التحديث السياسي هي المنح والقروض والهبات المشروطة، والتي تضغط بقسوة على الأنظمة الحاكمة فتحملها، مُكرَهةً، على تبنِّي إصلاحاتٍ ومشروعاتٍ من أهم ملامحها: نبذ العنف والكراهية، ووقف حملات التحريض، ومحاربة التطرف، والعمل على إنشاء منابر إعلامية تروِّج لتلك الصورة الوادعة والمسالمة، فيتحقق حلمُ روّاد العالمية في إزالة موانع التعايش بين الشعوب المتخاصمة.

فالعالميةُ السياسيةُ عمليةُ ترويضٍ تَحقَّقت من خلال مزيج من العالمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالمواطن العربي يدرك بأن دولتَه تفقد، على مرِّ الأيام، وظيفتَها

الرئيسةَ كراعية للقيم السياسية الكبرى، ويُختزَل هذا الدور ويتضاءل حتى تصبحَ دولتُه حاميةً للنظام الغربي!!

إن المتتبِّع لمسيرة العالمية في أوطاننا يدرك أن عالمية الأعمال والتمويل قد أدّت إلى الحدّ من قدرة الحكومات على رسم سياسات اقتصادية وطنية مستقلة، وستغدو المفاهيمُ، التي لطالما تغنت بها الشعوب مثل: السيادة الوطنية، بمثابة إرثٍ بالٍ تخلّصت منه الدول لدى دخولها العالم الجديد، والنتيجة التي وصلت إليها تلك الدول هي: الاستسلامُ شبه الكامل لسياسات الدول المتقدمة اقتصادياً.

العالمية وأثرها على الثقافة التنظيمية

Globalization Impact's on Organizational Culture

تسعى المنظمات في عصر الانفتاح الاقتصادي الذي أدى إلى اشتداد حدة المنافسة إلى إثبات وجودها كأسماء وكمنتجات في أسواق العالم المتعددة، وخصوصاً أن الباب غدا مفتوحاً أمام منظمات الأعمال للانفلات من أبرشياتها وصوامعها التي احتمت بها ردحاً من الزمن في مكان تأسيسها. والآن لم تعد هذه الحصون قادرة على حماية مثل هذه المنظمات من الغزو الاقتصادي والذي أصبحنا نطلق عليه عالمية الاقتصاد، حيث أصبحت أي بقعة من بقاع الأرض سوقاً مستهدفة لمنظمات غير محلية تتميز بالقدرة المالية، والكفاءة الإدارية، والمنتجات المرغوبة، ما يجعل أندادها ومنافسيها عرضة للزوال إذا لم يتداركوا الموقف ويلتحقوا بالركب العالمي.

والعالمية، وكما سبق ذكره من تعريفات متعددة، تعني أن تعمل منظمة أو منظمة متعددة الجنسيات أو تجمع اقتصادي خارج حدود الوطن الذي نشأت به واعتادت على العمل ضمن إطاره؛ ما يعني إنها ستتعامل مع أناس مختلفين، وبيئات لم تعتد على التعامل معها، وتخضع لقوانين وأعراف قد تكون أشد صرامةً أو أقل مما خضعت له في السابق. كل ذلك من أجل أن تضمن هذه المنظمة أو تلك بقاءها واستمرارها من خلال تسويق وبيع منتجاتها في البلد الذي اختارته لتمارس عملها فيه، وتلبي حاجات ومتطلبات كافة أصحاب المصالح في تلك

البلد من مساهمين، وموردين، ومشرِّعين، والهيئات الاجتماعية والبيئية في ذلك البلد (Abbosh, 2009).

وفي هذا الإطار سيتم تناول موضوع العالمية وأثرها على الثقافة التنظيمية من خلال تعرُّف مفهوم الثقافة التنظيمية أولاً، ثم التعرف على ماهية الاختلافات الثقافية ثانياً، ومعرفة أثر العالمية في تعديل الثقافة التنظيمية ثالثاً.

أولاً - الثقافة التنظيمية Organizational Culture

حظي موضوع ثقافة المنظمة بكثير من الاهتمام؛ لما تلعبه من دور مهم في مسيرة المنظمة نحو الأداء المتميز، وتتشكل ثقافة المنظمة، مهما كانت طبيعة نشاطها، ومهما كان حجمها من تراكمات تشمل قرارات وسياسات المنظمة وممارساتها الإدارية، بالإضافة للعلاقات الإنسانية والتنظيمية، لتصبح خصائص وصفات العاملين في المنظمة بمثابة المرآة الحقيقية لثقافتها. تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها ويؤمن بها العاملون، ومن ثم تؤطر لقواعد السلوك والأداء في المنظمة (درة والصباغ، 2008، ص. 441).

وعليه، فإن ثقافة المنظمة تمثل عنصراً أساساً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، بحيث لو كانت ثقافة المنظمة ثقافة داعمة فإنها تترك آثارًا إيجابيةً على الأداء وجودته، وإن كانت ثقافة محبطة فستصبح عاملاً معيقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث (السلمي، 2003). وكون المنظمة تشكل جزءاً من المجتمع الكلي؛ فإن ثقافتها يجب أن تكون مستمدةً من ثقافة ذلك المجتمع، وأن تعمل على استجابة ثقافتها للثقافة الكلية، فعلى سبيل المثال، لو كانت المنظمة تعمل في مجتمع يفضل شراء واستهلاك السلع الصديقة للبيئة، كون أفراد هذا المجتمع معنيون بالمحافظة على نظافة البيئة وصحتها، فعلى المنظمة أن تكيّف ثقافتها لتتناسب وثقافة المجتمع بحيث تصبح ثقافتها داعمة لهذا الاتجاه، ما يدفع مزيداً من أفراد المجتمع للتعامل مع المنظمة وشراء منتجاتها (Whiston and Henry, 1996, P. 34).

وعلى الرغم من أن جميع المنظمات لديها ثقافاتها، إلا أنه ليس لكل الثقافات نفس التأثير على الموظفين وسلوكاتهم ونشاطاتهم، فعندما تتمتع المنظمة بثقافة قوية، فإنّ ذلك يعني أن جميع الموظفين يحملون هذه الثقافة لتصبح ثقافة مشتركة لهم جميعاً، عندها يكون تأثيرها أقوى بكثير من ثقافة ضعيفة يذعن لها العاملون دون قناعة بها أو حتى تتفاوت درجة إيمانهم بها (Robbins and Coulter, 2005, P.53). فعندما تُميِّز ثقافةُ المنظمة نفسَها عن غيرها من المنظمات، وعندما يشعر الموظفون في المنظمة بأنهم متماثلون وكأنهم يحملون ذاتَ الهوية والهدف الذي يتجاوز المصالحَ الشخصيةَ، وعندما تقدم الثقافةُ بنيةً اجتماعيةً لمساعدة الموظفين لمعرفة المكان المناسب لكل منهم، وتُعرِّف وتُحدِّد وتُعزِّز قواعدَ الانضمام إلى المنظمة، بتعريف العاملين على سبيل المثال ما يمكنهم عمله وما لا يمكنهم عمله، فإن توافرت كلُّ هذه العناصر، تصبح المنظمة ذات ثقافة قوية. فعلى مستوى الموظفين، فإن الثقافة القوية للمنظمة تُمكِّن من رؤية مدى مناسبة الموظفين للعمل في هذه المنظمة، كما وتؤثر في عملية الاستقطاب، والاختيار، والترقية، وتحديد المراكز الوظيفية، إضافة إلى أنها تسهّل عملية التعامل مع الموردين والزبائن لأن جميع الموظفين سيتعاملون مع هؤلاء بدرجة من الثبات وبنفس الطريقة (Bannock, 2002, P.260).

ومن أبرز أسباب اهتمام علماء الإدارة بموضوع الثقافة التنظيمية، أنها أصبحت تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي وبالتالي في الأداء التنظيمي، ويمكن إجمالُ هذا التأثير في جانبين هما:

أ – إن الثقافة تلعب دوراً مهماً في تشكيل طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم، ثم تقيم ذلك دورياً، كما تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

ب – تتنوع الثقافة التنظيمية على أساس القيم والمعتقدات، ما يؤثر في تنوع العمليات الإدارية ومنها التخطيط (Hoffman, 2007).

ثانياً. الاختلافات الثقافية Cultural Differences

لعل من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات لدى التفكير في العمل في بلد آخر هو تحدي الاختلافات الثقافية (Cultural differences)، فعلى الرغم من أن العالم أصبح قرية عالمية (Global Village) إلا أن تنوع الثقافات وتعددها لا يزال موجوداً ما بين الدول، والاختلافات والتنوع الثقافي من شأنه أن يربك الخطوة الأولى نحو الانتشار المنظمي العالمي وهي المباحثات والمفاوضات بشأن هذا الانتشار، وإذا تم وتحقّق هذا الانتشار فإن اختلاف الثقافة سيؤثر في إدارة التسويق لأن السوق ليس هو المنتجات بل هو جمهور المستهلكين الذين تحكمهم قيم شخصية مختلفة، وافتراضات مغايرة، حيث من الممكن أن تكون المنتجات عالمية ولكن الناس أو الأفراد غير عالميين (Hollensen, 2005, P.15).

من هنا، يتطلب من المنظمات الساعية للعمل في السوق العالمي أن تتكيف وتكيف ثقافتها لتتلاءم و ثقافة الدولة أو الدول التي ستعمل بها. لذا، فإن على المنظمة، ممثلة بأفرادها الذين سينتقلون للعمل في بلاد أخرى، أن يعرفوا أشياء رئيسة عن هذا البلد مثل:

- إتقان اللغة المتداولة في هذا البلد.
- القوانين والتشريعات المعمول بها سواء المتعلقة بالأفراد أو بالمنظمات.
- طريقة تفكير أهل تلك البلاد.
- عادات وتقاليد وقيم المجتمع الجديد.
- درجة التزام المواطنين في ذلك البلد بالمعتقدات والأصول الدينية وكيفية تطبيقها، وغيرها الكثير من الأمور التي لا بد من دراستها استعداداً للتكيف معها (Leung, 2005, P.358).

ومن أمثلة هذا التكيف، شركة ماكدونالدز التي عندما أقامت فروعاً لها في البرتغال بقيت مدة طويلة تُمنَى بخسائر إلى حين اكتشفت بأن الشعب البرتغالي مغرمٌ باحتساء قهوة الاسبريسو بعد تناول الوجبة، عندها قامت شركة ماكدونالدز بعمل أكشاك صغيرة بجانب كل موقع لها تبيع عبره هذه القهوة، وعندها ازداد عدد زبائنها وازداد حجم مبيعاتها وأصبحت تحقق أرباحاً (Robbins and Coulter, 2005).

وقامت شركة ABB السويسرية التي تقوم ببناء وحدات الطاقة، والمعدات الكهربائية، والمصانع في 140 دولة من دول العالم، بالتكيف مع البيئة العالمية من خلال تعيين 500 خبير من مختلف الدول من القادرين على التكيف والثقافات المحلية المختلفة، وهؤلاء الخبراء متعددو اللغة؛ أي يتقنون لغات متعددة ويتحركون في 5000 مركز تابع لشركة ABB في 140 دولة من دول العالم، ونتيجة لذلك أصبحت هذه الشركة من كبار المنافسين لشركات عريقة في مجالها مثل شركة Siemens AG الألمانية، -France's Alcatel Alshtom NV، وشركة General Electric الأمريكية (Whellen and Hunger, 2006, P.117).

أما شركة Matsu shita Electric Industrial Corporation of Japan (MEI) والتي تعمل تحت أسماء منتجاتها Panasonic, Technic، والتي أسسها في سنة 1918 Konosuke Matsushita، لديها فلسفة إدارية قادتها إلى النجاح، ولكنها لم تتعامل مع الثقافة التنظيمية بطريقة مؤسسية، حيث كانت ثقافتها تركز كثيراً على القيم اليابانية بدلاً من التركيز على التقاطع الثقافي العالمي، وكان من نتائج تركيز الشركة على ثقافتها الأبرشية Parochial Culture)) أنها لم تتمكن من تحقيق التكيف المثمر مع الثقافات المحلية الأخرى؛ ما أدى إلى منع التدفق المعرفي والخبرات اللازمة إلى المراكز الرئيسة ما يهدد إضعاف قدرتها على المنافسة عالمياً.

ثالثاً- أثر العالمية في تعديل الثقافة التنظيمية

The Impact of Globalization on Organizational Culture Modification

لا يستطيع أحد أن يغمض عينيه أو يشيح بوجهه عن واقع أصبحنا نعيشه في هذه الألفية؛ واقع تناول جميع أنحاء العالم، وجميع مناحي الحياة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وهو واقع العالمية والتي لم تعد ظاهرة بل أصبحت واقعاً ملموساً وممارسة حقيقية.

فرضت العالمية نفسها واقعاً صارخاً؛ ساهمت في سرعة ظهوره تغيرات عالمية، ما استدعى تعاملاً ديناميكياً بدرجة متزايدة من قِبل منظمات الأعمال، التي ارتبط نجاحها في دخول السوق العالمية بقدرتها على تعديل ثقافتها التنظيمية لتتواءم وثقافة الدول التي تتواجد

فيها، باعتبار أن الثقافة تلعب دوراً مهماً ومباشراً في تشكيل طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم؛ ما يجعل المنظمة أمام استحقاق تكييف عملياتها الإدارية؛ وخصوصاً عمليات التخطيط، لتصبح ديناميكية وأكثر كفاءةً على التعامل مع تنوع الثقافات دون أن تتخلى عن ثقافتها الأصلية.

أشارت الكثير من تعريفات العالمية (Globalization) التي سبق مناقشتها في الفصل الأول من هذا الباب إلى أنها نظام عالمي يقوم على تحرير الأسواق والفضاءات الاقتصادية والتبادلات التجارية والمالية والخدمية، وعلى الاختراق المتواتر للخصوصيات والحدود الثقافية والقيمية والجغرافية والسياسية (الحروب، ورد في دراوشة، 2007). وهي ظاهرة أو حركة معقدة ذات أبعاد اجتماعية واقتصادية وسياسية وحضارية وثقافية وتكنولوجية انتهجتها وساهمت في سرعة بروزها التغيرات العالمية التي حدثت في العصر الحالي وكان لها تأثيرًا عظيمًا على حياة الأفراد والمجتمعات (دراوشة، 2007).

ويذهب مؤيدو العالمية إلى تعريفها تعريفاً يحمل في طياته قدرًا كبيرًا من الترويج لها بالقول "إنَّ العالمية تَطلعٌ وتَوجهٌ اقتصاديٌ سياسيٌ تكنولوجيٌ حضاريٌ تربويٌ تذوب فيه الحدود بين الدول، وبين الشمال والجنوب وبين الحضارات بعضها بعضاً، وتتواصل فيه الأمم والشعوب والدول والأفراد باستمرار وبسرعات هائلة، وينشأ بينها اعتماد متبادَل في مجالات الحياة Interdependence، كالاقتصاد والاستثمارات والسلع والخدمات، والأفكار والمفاهيم والثقافات والأشخاص (دره وصباغ، 2008، ص.74).

من خلال تفحص هذه التعريفات، نجد أنها تتناول تغييرات ثقافية تتطلبها العالمية، وما يهمنا في هذه الإطار هو الجانب الثقافي وما يطرأ عليه من تغيير أو تعديل، كأثر من آثار العالمية، وخصوصاً الثقافة المنظمية أو التنظيمية (Organizational Culture) وكيفية تأثير العالمية عليها. فثقافة المنظمة والتي هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي تعلّمها وآمن بها جميعُ أعضاء المنظمة، والتي يتم نقلها من فرد إلى آخر، ومن جيل إلى جيل داخل المنظمة (Whellen and Hunger, 2006, P. 116) لا بد لها من أن تتأثر

بثقافات أخرى قد تبدو غريبةً بحيث يصعب الإقرار بها من قبل أعضاء المنظمة؛ فما هو ممنوعٌ ومحظورٌ في دولة، كالسعودية مثلاً، قد يكون مثالاً للتقدم والرقي في دولة كفرنسا.

وبالتالي، فإن منظمات الأعمال، عندما تفكر بأن تدخل السوق العالمية (Global Market) فإنّ عليها أن تمهد الطريق لتسهيل هذا الدخول من خلال موائمة ثقافتها، والتي تنبع في الأصل من الثقافة الوطنية للمنظمة؛ أي ثقافة البلد الذي وجدت فيه المنظمة مع ثقافة الدولة التي ستعمل فيها المنظمة من خلال افتتاح فروع لها، أو تصدير منتجاتها إلى تلك الدولة، فهذه الموائمة ليست مقصورة على سلوكات الأفراد وطريقة عملهم، بل أيضا على المنتجات سواء أكانت سلعًا أم خدماتٍ فيما إن كانت مقبولةً حسب المعايير الثقافية للبلد الذي سيشكل سوقاً لها أم لا؟.

الملخص

تم في هذا الفصل، مناقشة مظاهر العالمية وأشكالها المختلفة، إذ أن هنالك العديد من الأشكال والمظاهر للعالمية، والتي تم حصرها في هذا الفصل بالعالمية الاقتصادية، والعالمية الثقافية، والعالمية الاجتماعية، والعالمية السياسية.

وتعني العالمية الاقتصادية انتقال الظواهر الاقتصادية المختلفة، سواء كانت تتعلق بقضايا العرض والطلب والتجارة، أم بقضايا البطالة والفقر، واسعار صرف العملات، وغيرها، من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي، ومما ساهم في هذا الانتقال تطور الشركات المتعددة الجنسيات والعابرة للحدود، والتي لم تعد تقف عند حد الانتقال إلى النطاق العالمي بعملياتها ومنتجاتها فقط، بل تجاوزت ذلك إلى محاولتها التأثير في القرارات السياسية والاقتصادية لكثيرٍ من دول العالم.

وتتناول العالمية الثقافية قضية تعميم أنماط الثقافة الغربية؛ بكل ما تحمله من معاني ورموز وسلبيات وإيجابيات لبقية أنحاء العالم، وبالتالي محاولة إيجاد ثقافة عالمية تتخطى الحواجز والحدود الاقليمية والوطنية، وتنطلق بلا حدود لتعميم أنماط الثقافة الغربية على المجتمعات الانسانية المختلفة.

وتناولت العالمية الاجتماعية كيفية تحرير الانسان والمجتمع من القيود المحلية، والانضواء في العالمية الاجتماعية، بمعاييرها المختلفة والمستندة إلى أيديولوجيات اجتماعية ذات أبعاد متعددة الأوجه ترتبط أساساً بالخلفيات الثقافية للمجتمعات المتجهة نحو هذا الشكل من العالمية. أما العالمية السياسية فهي تستند أساساً على الدعوات القائمة على ضرورة إتاحة الفرصة للمشاركة السياسية لكل التيارات التي يتكون منها النسيج المجتمعي، وبالتالي الدعوة إلى ما يسمى بدفع "الحريات العامة"، ورفع شعارات سياسية تترتبط بنبذ العنف، والمطالبة بتفعيل مواثيق حقوق الانسان، وغيرها من القضايا السياسية التي ازداد الاهتمام بها بفعل الإنضواء في النظام السياسي العالمي الذي أوجدته العالمية.

تناول هذا الفصل، أيضاً، أثر العالمية على تعديل الثقافة التنظيمية، وتم أولاً توضيح معنى الثقافة التنظيمية، باعتبارها تتكون من مجموعة القيم والاتجاهات والمعتقدات والمشاعر التي يؤمن بها العاملون في المنظمة، وبالتالي تسعى المنظمة إلى تثمين التمسك بها، وتشجع على تطويرها لتصبح لصيقة بها ومحددة لهويتها. كما تم مناقشة موضوع الاختلافات الثقافية، إذ أن لكل أمة ثقافتها الخاصة، وبالتالي فإن انطلاق المنظمات للعمل خارج حدودها الوطنية بفعل التطورات الحديثة التي أفرزتها العالمية، قد وضع تلك المنظمات أمام تحديات كبيرة تتعلق بكيفية تعاملها مع الثقافات الجديدة التي ستعمل معها، الأمر الذي تطلب من منظمات الأعمال محاولة موائمة ثقافتها مع الثقافات الجديدة، إن هي أرادت النجاح في السوق العالمية الجديدة.

أسئلة للمناقشة

1. هناك عدة مظاهر وأشكال للعالمية، اذكرها؟
2. تعتبر العالمية الاقتصادية واحدة من مظاهر العالمية، وضح بلغتك الخاصة المقصود بهذه العالمية؟
3. تستطيع منظمات الأعمال الدولية الدخول في الاقتصاد العالمي بعدة أشكال، بين هذه الأشكال بشكل مفصل؟
4. وضح المقصود بكل من: الشركة الأم، والبلد المضيف؟.
5. هناك خياران أمام شركات الأعمال في ظل مفهوم العالمية الاقتصادية، ما هما هذان الخياران؟
6. بين ما تعنيه العالمية الثقافية؟
7. هل أن العالمية الاجتماعية ضرورة لدول العالم الثالث؟ أم أنها واقعاً مفروضاً عليها لا تملك الخروج عليه؟
8. ما هي التغييرات التي حملتها العالمية السياسية لدول العالم الثالث؟
9. عرف بلغتك الخاصة "الثقافة التنظيمية"، مبيناً أهمية تواجدها في تطوير وتحسين أداء المنظمات؟
10. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي الأداء التنظيمي لمنظمات؟
11. تحتاج المنظمات التي ترغب بتوسيع عملياتها خارج حدود موطنها الأصلي التعامل مع الاختلافات الثقافية التي ستواجهها. اشرح هذا القول مبيناً الأشياء التي ينبغي على المنظمات معرفتها عن البلد الذي تبغي العمل فيه.
12. أعط أمثلة عن كيفية قيام الشركات العالمية بالتكيف الثقافي مع البلدان التي عملت بها خارج حدود موطنها الأصلي؟

13. ما هو أثر العالمية في تعديل الثقافة التنظيمية؟

الباب الثاني
الإدارة الإلكترونية
Electronic Management

الفصل الثالث
مفهوم الإدارة الإلكترونية
Electronic Management Concept

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكّن دراسة هذا الفصل من:

1. التعرّف على المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية.
2. تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية
3. بيان أسباب التحوّل الى الإدارة الإلكترونية
4. تفهم علاقة الهيكل الإلكتروني بالإدارة الإلكترونية
5. التعرّف على خصائص الإدارة الإلكترونية
6. بيان متطلبات تحقيق الإدارة الإلكترونية.
7. تناول المعوقات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث
مدخل إلى الإدارة الإلكترونية
Introduction to Electronic Management

المقدمة Introduction

إن انبثاق حقل الإدارة الإلكترونية، والنمو الضخم للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى، أشار إلى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر إداري خلّاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكَرة، وحلول شاملة للأعمال، أي الحاجة إلى ما يسمى بالإدارة الإلكترونية **Electronic Management** (ياسين، 2005).

وخلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي؛ ومع دورة الإدمان (Hype Cycle) على الإنترنت والسعي غير المسبوق لإلحاق دوت كوم (Com.) بإسم الشركة، فقد أصبح كل شيء إلكترونياً يحمل (E). وقد جرى الحديث عن الوظائف الإلكترونية للإدارة؛ كالتخطيط الإلكتروني، والإستراتيجية الإلكترونية، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية. وتحدث البعض عن الوظائف الإلكترونية للشركة؛ فهناك العمليات الإلكترونية، والمالية الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ما حدا بالبعض إلى وصف حالة كل شيء إلكتروني بالقول: مرحباً عصر كل شيء إلكتروني "Welcome to E – Everything" (نجم، 2008). وهنا برز مفهوم الإدارة الإلكترونية بشكل أكثر وضوحاً، لذا تعتبر الإدارة الإلكترونية من القضايا الإدارية المهمة جداً، فكما هو معروف حتى تقوم بوظائف الإدارة فأنت بحاجة الى التعامل مع الأفراد وجهاً لوجه، ومكان ومكتب وأوراق وغيرها من ماديات، لكن كيف ستدير إذا أصبحت المعاملات تُنجَز إلكترونياً؟، والأعمال تُدار إلكترونياً، والتجارة تُمارَس إلكترونياً، والحكومات تتعامل مع بعضها البعض ومع جمهورها إلكترونياً، والمنظمات تعمل افتراضياً، والتدريب والتعلّم أصبح إلكترونيا وفي أي وقت وبدون أي حواجز مكانية ولا تنظيمات وهياكل تنظيمية هرمية وخطوط سلطة رسمية،

وبأقصر الطرق وأقل التكاليف، وغيرها من الموضوعات، فكيف تمارس الإدارة؟، وكيف تتعامل مع الأفراد؟، وما الوسائل وما الخصائص لهذه الإدارة؟، هذا ما سوف يتناوله الفصل الحالي من خلال موضوعاته المختلفة.

المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية

Theoretical Concepts of E-Management

تنوّعت منطلقات المفكرين والمهتمين الذين تعرضوا لهذا المفهوم؛ إذ أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أم الخارجية. وعلى الرغم من أن هدف الإدارة الإلكترونية واحد، إلا أن تناولها وفقًا لهذا التنوّع ساهم في إثراء وإغناء هذا المفهوم.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وحفز، إلا أنها تتميز بقدرتها على **تخليق المعرفة knowledge Creation** بصورة مستمرة، وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف (رضوان، لات).

وتُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت، وشبكات الأعمال، وتميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحدّ الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها (نجم، 2004: 125-126)، ونجد الباحث في هذا التعريف يُعلي كثيراً من قيمة رأس المال المعرفي الفكري، وكأنه يحمل دعوة غير مباشرة إلى ضرورة التسابق بين الإدارات الإلكترونية المختلفة لاكتساب أكبر قدر ممكن من الحصيلة المعرفية والمعلوماتية، مع حُسن التعامل معها، واستثمارها بالشكل الأفضل. فهو يميل إلى التجريد والعمومية، ويبتعد عن الإجرائية والخوض في التفاصيل أو تحديد هوية تلك الإدارة الإلكترونية أو نوعية الأعمال التي تقوم على إنجازها وإدارتها. في حين ركز

آخرون على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارات الإلكترونية، فعّرفوا الإدارةَ الإلكترونية بأنها الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المُتناقَلة (الحمادي، 2004: 3). ويبدو تركيز هذا التعريف على الجانب المعلوماتي وإدارات المعلومات، ولكن على الرغم من أهمية الجانب المعلوماتي وكونه ركيزة أولى في بناء إدارات التقنية، إلا أن التعريف يبقى خاصاً بالإدارات التي تدور أعمالها في فلك تبادل المعلومات، وليست الإدارات المسؤولة عن إدارة المشروعات الإنتاجية أو التنموية. ويبقى القاسم المشترك بين التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة اللكترونية؛ الحرص على أهمية المعلومات، والاعتماد على تقنيات الاتصال الإلكترونية، وليست الورقية، وأهمية عنصر السرعة في الإنجاز، وهو ما تراهن عليه إدارات التقنية.

ويرى آخرون أن الإدارة الإلكترونية تعني تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة بإستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهيـــــة. ويصف بعض البـــــاحثين الإدارة الإلكترونية بأنها منهج جديد يعتمد على تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام الوسائل الإلكترونية؛ مثل (Electronic Funds Transfers) التحويلات الإلكترونية للأموال، (E-mail)البريد الإلكتروني، أو الفاكس والنشرات الإلكترونية (Electric Data Interchange) (EDI) التبادل الإلكتروني للمستندات (الحمادي، 2004:3).

ويصفها آخرون بأنها "استخدام وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات ووسائل الاتصال والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها من أجل رفع مســـــتوى الجــــودة والفعالية الكلية للمؤسسة، وذلك من خلال تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات" (العواملة،2001 : 249).

ويذهب البعض، إلى أن الإدارة الالكترونية تعني العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات

الجوهرية للشركة والآخرين، بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف الشركة (نجم، 2009: 158).

ويرى الحمادي (2002: 1-6) أن الإدارة الالكترونية هي قدرة المنظمة على تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن، وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة عبر شبكة الإنترنت، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة (في أي وقت وأي مكان) معتمدة على مبدأين هما:

- **تقني**: يتمثل في إعداد المعلومات إلكترونياً، وتناقلها عبر شبكة الإنترنت وضمان دقتها وسريتها.
- **إجرائي**: يتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها.

وبناءً على ما تقدم، يتبين أنه لا يوجد هناك تعريف واحد أو محدَّد للإدارة الإلكترونية يغني عن التعريفات السابقة، وذلك بسبب أهمية مفهوم الإدارة الإلكترونية من جهة، وكونه من المفاهيم الحديثة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعالم التكنولوجيا الذي يمتاز بسرعة التغير والتطور من جهة ثانية، لذا من الصعب إيجاد تعريف واحد ومحدد، ولكن يمكن أن نوضح مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:

1- أنها تقوم على مبادئ، وأسس، وقواعد، ونظم، وإجراءات، وخطوات، وتعليمات.
2- أن لها وظائف تتضمن: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه (القيادة)، والرقابة؛ وما يرتبط بهذه الوظائف من أبعاد.
3- لها موارد تشمل: البيانات، والمعلومات، والمعرفة.
4- مُطوِّروها هم: صنّاعُ المعرفة knowledge Worker.
5- تشمل قاعدتها: الأدوات التكنولوجية؛ التي تشمل شبكات الاتصالات المختلفة من إنترنت، وإنترانت، وإكسترانت، وكذلك تشمل وسائل وأدوات متنوعة لهذه الشبكات.
6- مستخدموها: كلُّ المنظمات الربحية وغير الربحية، والخاصة والحكومية، والخيرية، والطوعية، والشركات، والمصانع، والأفراد.

7- أساس عملها: تبادل البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات.

8- هدفها: الخدمة، والتميز، والسرعة، والدقة، والفعالية، والكفاءة.

أسباب التحوّل للإدارة الإلكترونية

The Reasons to Transfer to E-Management

إن عملية التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني، والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات، وضمان سلامة العمليات، الدعوة إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والجودة، وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر الوقت. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحوّل الإلكتروني في النقاط التالية:

1- الإجراءات والعمليات المعقّدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها التسبّب بحالة من عدم التوازن في التطبيق.

3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.

5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

6- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي، والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

7- ازدياد المنافسة بين المؤسساتK وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.

8- ضرورة تحقيق الاتصال والتواصل بين العاملين كاستحقاق اتساع نطاق العمل.

الهيكل الإلكتروني والإدارة الإلكترونية

Electronic structure and E-management

يعد الهيكل الإلكتروني أحد أهم مستلزمات التحوّل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وقد يحمل الهيكل الإلكتروني في مضمونه النظري وظائف رئيسة، وأخرى مساندة، وثالثة فنية، فضلاً عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ونحوها، إلا أن السمة الغالبة في الهيكل الإلكتروني هي الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات بأركانها الثلاثة (الحاسب الإلكتروني، ونظم الاتصالات – الشبكات، والمعلوماتية –البرمجيات)، وتساهم هذه السمة في تحقيق قدرٍ عالٍ من الشفافية، سيما أن أغلب القرارات التي يتم اتخاذها، تتم دون الحاجة لاعتماد التسلسل الهرمي والمرور بالإجراءات المعقدة والمطوّلة.

ويُعرف **الهيكل الإلكتروني Electronic Structure** "بأنه بناء تنظيمي شبكي يعتمد على طبيعة العلاقات وتفرعاتها والأطراف ذات المصلحة بأنشطة المنظمة، وترتبط بواحدة أو بالعديد من شبكات الإنترنت والانترانت والاكسترانت". ويتسم الهيكل الإلكتروني بالعديد من الخصائص، من أهمها ما يأتي: (التكريتي والعلاق،2002 :111)

1- المرونة العالية.
2- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات.
3- توظيف مهارات وخبرات عالية التأهيل.
4- تميّزه أنماطُ العمل الفوري .(on-line)
5- كثافة العمليات، ومحدودية عنصر العمل.
6- التركيز على حاجة بيئة العمل.
7- سيادة مفهوم التمكين.
8- ثقافة واسعة للعمل الإلكتروني.

وتشير معطيات التحوّل إلى هذا النمط الهيكلي إلى إمكانية تحقيق أهداف المنظمة ضمن معايير أداء تنظيمية أهمها ما يأتي: (حسن، 7 :2002)

1- السرعة الفائقة في الأداء من خلال إنجاز حجم كبير من المهام باستخدام الحواسيب وبرامجها.

2- الجـودة العالية في الأداء من خلال الثقة العالية بمطابقة النتـائج، أيًا كـان نوعها وموقعها من الهيكل
الإلكتروني، مع المواصفات والمعايير المثالية وبواسطة نظم التحكم.
3- خفض كلفة الأداء، من حيث إنجاز المهام آلياً، عوضاً عن إنجازها بالطرق اليدوية.

خصائص الإدارة الإلكترونيةCharacteristic of E- Management

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، فقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا إلى تطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلماً يتطلع إليه الإداريون الذين لم يَحظَوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبّقوها جزئياً في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم (توفيق، 2005: 136).

وإن الأمل يحدو الكثير من المراجعين وأصحاب المعاملات وأصحاب الأعمال والمستثمرين وكثيرًا من منسوبي الإدارات، إلى أن تختفي أكوام الملفات الورقية، التي تكتسب اللون الأصفر مع مرور الزمن؛ ما يشعر مراجعي تلك الإدارات ومنسوبيها بخضوعهم لنظام قديم قِدَم أوراقه. ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية: (مصطفى،2001: 36،37)

أ -السرعة والوضوحSpeed and Clarity

إن كثيراً من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفعل التحوّل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية؛ ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل، ليس إنجازها فحسب، بل نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سَتبتُّ في أمرها، ثم انتظار عودتها، وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهو أمر وارد، والاحتراز منه بنسبة ١٠٠ % مستحيل، وهذه كلها أمور ليست من نَسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة

عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائماً عاجزة عن تبديل شـيء من هـذا الواقـع، وهي مشـكلات أصـبح بالإمكـان تجاوزها في ظل سـيطرة الإدارة الإلكترونية التامة على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها (توفيق، 2005: 136).

ب –عدم التقيد بالزمان والمكان Place and Time

من خصائص الإدارة الإلكترونية ـ إذا ما تم تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات ـ أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصـلات شـبكة الإنـترنت ليست في حاجة إلى مبان ضـخمة لاسـتيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثـيرة المتخمة الملفـات والأوراق، وإنما مكـان صـغير محـدود يكفي لاسـتيعاب بعض أجهـزة الحاسـوب ومتعلقاتهـا، ويصـلح ليكـون مقـراً لإدارة كبـيرة كـانت في الماضـي يضـيق بها مبـنى ضـخم يفـوق مبناها بعشـرات المـرات، فضــلاً عن أن المراجع للإدارة الإلكترونية يجد نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية وليس أمام موظفين، حيث يتقلص عدد الأفـراد من منتسـبي الإدارة بشـكل كبـير، ويحل الحاسـوب محلهم، حيث يجيب عن أسـئلة المراجع، ويستقبل معاملته بيسر عبر قائمة الخيـارات والأوامر الـتي يتيحها لمراجع الإدارة الإلكترونية (توفيق، 2005: 136).

ج – إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها Mange Information not Just Save It

لا تقوم الإدارة الإلكترونية على ممارسـات الأفـراد من موظفيها وجهدهم اليـدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشـبه بالتعليميـة، ولا يعـني هـذا أن الإدارة الإلكترونية لا تحتفظ بالمعلومـات والبيانـات، بل تضـمن لها وسـائل الحفظ الأمينـة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية تتحـول إلى معلومـات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها الإلكترونيـة، حيث يتم اسـتدعاؤها حين يقـوم صـاحب تلك المعلومـات (الملف سـابقًا) بطلب معاملة مـا، وبنـاء عليها يوافق البرنـامج

على منحه تلك المعاملة أو رفضـها، وأيضًـا تشـكل تلك المعلومـات عن الأشـخاص والأبنية والمشـروعات وكثـير من تفاصـيل الحيـاة داخل المجتمع مرجعية معرفية تفيد الإدارة، حين الرجـوع إليهـا، في حـال طلب إحصـاء ما أو بيانـات عن شـيء مـا، وهـذه كلها ممارسـات ووسـائل اسـتثمار لتلك المعلومـات الـتي تملكها الإدارة الإلكترونية تختلف من إدارة لأخـرى حسب طبيعة عمل تلك الإدارة والمهمة المنوطة بها.

د- المرونة Flexibility

الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها: الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

هـ -الرقابة المباشرة والصادقة Direct and Honest Control

أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلِّطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيِّم بها أنشطتها، وتتابع مواقعها باطمئنان، بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلاً عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين؛ إحداهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرًا عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه.

و-السرية والخصوصية:Security and Privacy

توفِّر الإدارةُ الإلكترونية السريةَ والخصوصيةَ للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكِّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية

الـذين يملكـون كلمة المـرور للنفـاذ إلى تلك المعلومـات، فعلى الـرغم من الوضـوح والشـفافية اللـذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هـذا لا ينطبق على مختلف أنـواع المعلومـات، فهنا تتفـوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليديــة، إذ أن قـدرتها على الإخفـاء والسـرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، ما يجعل الوصـولَ إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

The Requirements to Apply E- Management

إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الذي يتيح لطالب الخدمة أن يتعامل مع الإنترنت بدلاً من الموظف العـام التقليـدي يسـتلزم إحـداث تغيـير جـوهري واسع يشـمل نوعية العـاملين والأجهزة المستخدمة، وطرق الأداء، بالإضافة الى العديد من المتطلبات الضرورية للتحوّل الى الإدارة الإلكترونية كما يراها البعض والتي **تتمثل فيما يلي:**

1- تبني القيادة Leadership، حيث يشكل ذلك عنصر النجاح الأول؛ إذ تتبنّى القيادة، على مستوى الدولة أو على مستوى المنشأة أو الشركة، فلسفة الإدارة الإلكترونية بما يجعل التطبيق أسهل وأسرع، وقادراً على تجاوز العقبات وتذليل المصاعب.
2- دعم البرامج Programs، ويأتي الدعم المادي والمعنوي من خلال استخدام ما هو قائم منها، وتشجيع وتوفير ما ليس موجوداً، ودعم مجال البحث والتطوير للبرامج المستقبلية.
3- إمكانية الملكية Property ، هناك برامج عديدة يمكن الاستفادة منها عن بعد أو من خلال الاستعارة أو الاشتراك، ولكن امتلاك برامج الإدارة الإلكترونية من أفضل السبل لتعميق الاستفادة منها وتوسيعها، وضمان التحكم فى إدارتها وجودتها.
4- البنية التحتية Infrastructure، شـبكات اتصـالات حديثة سـلكية ولا سـلكية لتـأمين نقل المعلومات بين العملاء والأفراد والمؤسسات.
5- تـوافر الوسـائل الإلكترونية Electronic Tools، اللازمة للاسـتفادة من الخـدمات الـتي تقدمها هذه الإدارة؛ وتشمل هواتف وأجهزة وانترنت.

6- التـدريب Training ، وبنـاء القـدرات على اسـتخدام وإدارة الشـبكات وقواعد البيانـات، ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية.
7- تـوافر مسـتوى مناسب من التمويل Financial، للتدريب والصـيانة، ووجـود مسـؤول أو لجنة محـددة تتـولى تطـبيق هـذا المشـروع، ووجـود قـوانين وتشـريعات تسـهل عمل هـذه الإدارة، وتوفر الامن الإلكتروني والسرية وحماية المعلومات.
8- وجـود خطـة تسـويقية Marketing، وخطـة ترويجية Promotion شـاملة لبيـان محاسن هذه الإدارة، وضرورة المشاركة فيها.
9- العمل على إيجـاد حـوافز معنوية Moral Insentave، لمن يسـتعمل نظم المعلومـات، ويمكن أن يتمثل ذلك فى الترقيـات والعلاوات التشـجيعية والجـوائز التقديرية وخطابـات الشكر، وربط الحصول على شهادة الموظف المثالي باستخدام هذه النظم.
11- إظهار النتائج Results، الخاصة بالعمل لما قبل ولما بعد استعمال الإدارة الإلكترونية بشكل سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي، لمعرفة مدى النجاح، والفارق من حيث الكم والكيف، وهناك من أشار الى أن هذه المتطلبات هي: (ايمان، 2008: 171)

1- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني المشروع.
2- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
3- التركيز على حاجات العملاء وإشباعها.
4- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.
5- الدراسة المتكاملة للإجـراءات، ومعـدلات الأداء، والتركـيز على القـدرات الفنيـة، ووعي وثقافة الجمهور.
6- المحافظة على الخصوصية في المعلومات والمعاملات.
7- مرونة الهياكل التنظيمية، وملائمتها للإدارة الإلكترونية.

ويترتب، في ضوء هذه المتطلبات، على المنظمة التي تريد أن تدخل عالم الرقميات، أن تبذل جهودًا مكثفة لخلق المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات.

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية The Obstacle to Apply E- Management

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات والتي يجب الأخذ بها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ ومنها:

1- الخوف من التغيير؛ حيث أن الموظفين والعاملين في الإدارة البيروقراطية والهرمية متعددة خطوط السلطة قد اعتادوا أساليب معينة، ولا يرغبون في تغييرها، حتى لا تتعرض مكانتهم أو مناصبهم أو مواقعهم للتغيير، ولخوف بعضهم من الفشل في المهام الجديدة أو فقدان وظيفتهم، لذا يقومون بمقاومة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- غياب التشريعات القانونية المناسبة، والموثوقة.

3- نقص الاعتمادات المالية.

4- تداخل المسؤوليات والمهام، وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة.

5- قلة وعي الجمهور بالمزايا المرجوة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

6- غياب الشفافية، ونفوذ وسيطرة أصحاب المصالح.

7- معوقات أخرى ثقافية تسمى "بثقافة النت"، لها علاقة باستخدام اللغة الانكليزية، وانتشار الإنترنت.

الملخص

في هذا الفصل، تم مناقشة مجموعة من القضايا المرتبطة بمفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث تم التطرق للمفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية من وجهات نظر مختلفة ومتعددة، والتطرق إلى الأسباب التي دعت للتحوّل إلى الإدارة الإلكترونية، وتناول الفصل أيضاً علاقة الهيكل التنظيمي الإلكتروني بالإدارة الإلكترونية، وتم تعريف الهيكل الالكتروني باعتباره يعني البناء التنظيمي الشبكي الذي يعتمد على طبيعة العلاقات وتفرعاتها، والأطراف ذات المصلحة بأنشطة المنظمة، كذلك تم التعرّف على أهم خصائص هذا الهيكل، والتعرف على الأهداف التي يحققها استخدام الهيكل الإلكتروني.

ناقش الفصل أيضاً أهم خصائص الإدارة الإلكترونية والتي تنوعت بين السرعة والوضوح، والمرونة، وعدم التقيد بالزمان والمكان، وبين السرية والخصوصية والرقابة المباشرة والصادقة، وغيرها من الخصائص. كذلك تم عرض أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدراة الإلكترونية في أي منظمة مهما كان مجال وطبيعة عملها، والتي شملت بشكل أساس: تبني القيادة، ودعم البرامج، وإمكانية الملكية، والبنية التحتية، وتوافر الوسائل الالكترونية، والتدريب، وتوافر التمويل المناسب، وإظهار النتائج، وغير ذلك من المتطلبات. وأخيراً تناول الفصل المعوقات التي تعترض تطبيق أو نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل عام.

أسئلة للمناقشة

1. تعددت التعريفات التي تناولها المفكرين والمهتمين للإدارة الإلكترونية بين ذلك من خلال الحديث عن المفاهيم النظرية للإدارة الإلكترونية؟
2. حدد الأسباب التي دعت الى التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية؟
3. ما مفهومك للهيكل الإلكتروني، وما علاقته بالإدارة الإلكترونية، وماالفوائد التي يحققها استخدام الهيكل الإلكتروني للمنظمة؟
4. ما الفوائد التي يمكن أن يحققها تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
5. ناقش أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
6. تحدث عن أهم المعوقات التي تواجه أي منظمة في حال تطبيقها للإدارة الالكتروينة؟

الفصل الرابع
الأعمال الإلكترونية
Electronic Business

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكن دراسة هذا الفصل من:

1- التعرّف على مفهوم الأعمال الإلكترونية

2- بيان أهمية الأعمال الإلكترونية.

3- فهم أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق الأعمال الإلكترونية.

4- التعرّف على مخاطر تطبيق الأعمال الإلكترونية.

5- دراسة استراتجية الأعمال الإلكترونية ومراحلها وأنواعها.

6- التعرّف على مجالات تطبيق الأعمال الإلكترونية

الفصل الرابع
الأعمال الإلكترونية
Electronic Business

المقدمة Introduction

تعتبر الأعمال الإلكترونية اليوم من أكثر الموضوعات تداولاً، وأكثر القضايا تأثيراً، تماماً كما كانت التجارة الإلكترونية خلال النصف الثاني من تسعينيات القرن الماضي، وقد كان أول من استخدم مصطلح الأعمال الإلكترونية شركة (IBM) عندما أطلقت الشركة حملتها الأولى القائمة على هذا المصطلح (Amor, 2000: 7)، ليميزوا أعمالهم عن مفهوم التجارة الإلكترونية . التي سيتم تناولها في الفصل السادس من هذا الكتاب ،. حيث تعتبر التجارة الإلكترونية جانبًا من جوانب الأعمال الإلكترونية.

وتعتبر الأعمال الإلكترونية من القضايا الادارية المعاصرة، حيث أصبح بالإمكان تأسيس وإنشاء أي عمل من خلال استخدام شبكات الحاسوب المتعددة وأنظمة المعلومات المتعددة أيضاً، وتسخير كل خدمات تكنولوجيا المعلومات لخدمة هذا العمل، حيث لا توجد الآن جامعة ولا مستشفى ولا شركة ولا حتى مشروعاً صغيراً، ولا أي فكرة يمكن أن تخطر ببال أي إنسان إلا ولها موقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية العالمية www، وهذا بحد ذاته عمل الكتروني، يستخدم لأغراض ربحية وغير ربحية، ولو تصفحنا الإنترنت لوجدنا ملايين المواقع الإلكترونية متعددة المجالات في الطب، والهندسة، والرياضة، والجمال، والدين، والترفيه، والشبكات الاجتماعية Social Network مثل موقع Facebook, Myspace وغيرها من المواقع في المجالات التجارية؛ مثل amazon.com, e-bay, yahoo, googel, وغيرها من المواقع المعروفة وغير المعروفة والمنتديات المتعددة، التي لا حصر لها، كلها تمثل أحد أوجه الأعمال الإلكترونية، فالكل يسعى للتميز والتنافس، والتواجد العالمي، والاستمرار، وغيرها من الأهداف.

وسيتم في هذا الفصل تحديد المقصود بالأعمال الإلكترونية، وتحديد ما هي أهدافها؟، وكيف يتم انشاؤها؟، وما هي استراتجيات بنائها؟.

مفهوم الأعمال الإلكترونية E-Business Concept

تشير الأعمال الإلكترونية الى الأنشطة غير التجارية التي تقوم بها المنظمة، وبصفة خاصة خارج إطار البيع والشراء؛ مثل: خدمة الزبائن، والتعاون مع شركاء الأعمال، وتنفيذ أنشطة التعليم الإلكتروني، والمعاملات الإلكترونية للمنظمة والتي تتم على شبكة الإنترنت.

يعود أصل مصطلح الأعمال الإلكترونية إلى فكرة التمييز بين أنشطة الأعمال الإلكترونية وأنشطة التجارة الإلكترونية، وقد عرّفت شركة IBM الأعمال الإلكترونية "بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفَّذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة، وبإستخدام تكنولوجيا الإنترنت"، وبهذا المعنى تصبح الأعمال الإلكترونية نتاجَ علاقةِ الإرتباط بين موارد نظم المعلومات الحاسوبية، وقدرات الوصول السريع الى شبكة الإنترنت، بما في ذلك القدرة على ربط نظم الأعمال الجوهرية مباشرة مع الأطراف المستفيدة مثل الزبائن، والمورّدين، والعاملين وغيرهم (ياسين، 2009: 194).

وهي أيضاً، استخدام تكنولوجيا الرقميات والإنترنت لتنفيذ عمليات الأعمال الرئيسة للمشروع، وهذا يتضمن الأنشطة اللازمة للإدارة الداخلية للمنظمة، وللتنسيق مع المورّدين وشركاء الأعمال الآخرين (Laudon, 2007: 67))، ويراها البعض استخدام الويب لأداء الأعمال.

وهناك من يرى أنها رؤية واستراتيجية وممارسات أفضل لا بد منها لتحقيق أهداف الشركة، وليست مجرد صلات الإلكترونية لتصريف عمل الشركة مع الأطراف التي لها علاقة بعمل هذه الشركة (نجم، 2008: 59).

نستنتج مما سبق أن الأعمال الإلكترونية "مفهوم واسع لممارسة الأعمال ـ المختلفة ومتعددة الأنشطة والمجالات – في علاقاتها مع كل الأطراف ذات العلاقة من موردين

ومــوزعين وعملاء وشــركاء أعمــال، وتنفيــذها، وإدارتها من خلال اســتخدام تكنولوجيا المعلومـات وأنظمتها وخـدمات الإنـترنت والشبكات المختلفـة، وتسخيرها بحيث تحقق فعالية وتميز وكفاءة في أداءها.

أهمية الأعمال الإلكترونية The Importance of E-Business

تستند الأعمال الإلكترونية إلى نظم المعلومات الحاسوبية وتكنولوجيا الشبكات لتنفيذ أنشطة الأعمال بطرق جديدة، وعلى بساطة هذه العبارة فإنها تعني أن الأعمال الإلكترونية ليست بالضرورة نموذجاً مستقلاً للأعمال، أو أنها توجد في المنظمة بسبب رغبة الإدارة في إضافة خدمات جديدة باستخدام شبكة الإنترنت والشبكات الأخرى، وإنما هي نظم وأدوات ووســائل الإدارة الحديثة لتخطيط وتنفيذ أنشــطة الأعمــال، ولتحقيق نتــائج أفضل لا يمكن تحقيقها باستخدام اجراءات وقواعد عمل الإدارة التقليدية.

وهـذا يعـني أن الأعمــال الإلكترونية ونظمها ليست خيـارًا تقنيًا يحتـاج الى قـرار رفض أو قبـول، وإنما خيارًا حتميًا، على المنظمة أياً كان نوعها ومجال عملها، حتى تحقق وجودها وبقاءها واستمرارها، أن تتبنى فلسفة استخدام نظم الأعمال الإلكترونية وتطبيقها؛ ما يساعد هذه المنظمة على

فوائد تبنّي الأعمال الإلكترونية Benefits of E-Business

يتيح تبني المنظمات لفلسفة الأعمال الإلكترونية الكثير من الإيجابيات؛ نوجزها فيما يلي:

1. دعم إدارة المعرفة من خلال استثمار رأس المال الفكري، وتوفير التسهيلات للدخول السريع والمرن إلى مصادر المعلومات وأسواق المعرفة على شبكة الإنترنت.
2. إن موارد الأعمال الإلكترونية هي قاعدة انطلاق المنظمة لتطوير وبناء قدراتها التنظيمية.
3. تحفز نظم الأعمال الإلكترونية المديرين والعاملين على الابتكار في كل الميادين المهمة؛ خصوصًا عمليات تصميم المنتجات، والخدمات وأنشطة علاقات المنظمة مع

الزبائن من خلال استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن .Customer Relationship Management System.

4. تمكين المنظمة من الدخول والمنافسة عالمياً، وبناء تسهيلات لوجستية واتصالات إلكترونية مع سلاسل التوريد العالمية من خلال استخدام نظام إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management system.
5. تؤثر الأعمال الإلكترونية بصورة مباشرة في تقليص التكاليف وضبطها، وسرعة إنجاز المهام والأنشطة الإدارية وتوفير نظم استجابة فورية لحاجات الزبائن (ياسين، 2009: 206).

المتطلبات الأساسية للأعمال الإلكترونية

The Basic Requirements for E-Business

هنـاك مجموعة من العناصر الأساسـية الـتي ينبغي توفرها لنجـاح تطـبيق الأعمـال الإلكترونية، وهي:

1- التكنولوجيا الرقمية (الإلكترونية) E- Technology

تترتبط الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من شبكات محلية وعالمية تتضمن شبكة الإنترنت والانترانت والاكسترانت وأدوات مثل: استخدام خصائص الهواتف النقالة وخدماتها؛ مثل: البلوتوث وخدمة الرسائل القصيرة المصورة والنصية وغيرها.

2- العمليات الإلكترونية E- Operations

تتولّد العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمّعه في بيئة العملية العادية إلى سلسـلة قيمة من الأنشـطة الرقمية المصـممة على أسـاس تـدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتقنيات شبكات الإنترنت والاكسترانت والانترانت.

3- الاستراتيجية الإلكترونية E- Strategy

تمنح الاستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة؛ مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية www كما يجب تحديد مستوى تكنولوجيا البيع الفوري Online Sales والدعم التفاعلي للمبيعات Interactive Sales Support، وإدارة علاقات الزبائن بصورة الإلكترونية كاملة Electronic Customer Relationship Management، أو خيارت استخدام نظم المعلومات الشبكية لإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات رقمية جديدة للمنظمة.

4- التسويق الإلكتروني E- Marketing

يركز التسويق الإلكتروني على التوجه نحو الزبون Customer ، والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي تم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة، وتساعد بيئة الإنترنت على تكوين صلات تفاعلية مباشرة مع الزبائن، يمكن استثمارها لتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي، ويتطلب التسويق الإلكتروني بناء وتطوير نظم للشراء الإلكتروني، والبيع الإلكتروني وتقديم الخدمات الإلكترونية، وتحديد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها وتوزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب، وتطبيق نظم فعالة لحماية سرية البيانات والمعاملات الفورية.

5- القيادة الإلكترونية:E- Leadership

إنّ وجود القيادة الإلكترونية شرط لنجاح منظمات الأعمال الحديثة أو المنظمات المستندة على المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية، وهذا يتطلب وجود قائد مستمع، ومعلم، ومتصل، وقادر على القيادة الذاتية. والقيادة الإدارية الإلكترونية تمثل بإختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث، وإعادة الهندسة للثقافة التنظيمية، وتكوين المعرفة، وإدارة عملية التعلّم التنظيمي لمنظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة.

6- الهيكل الإلكتروني E- Structure

لا تستطيع نظم الأعمال الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي رسمي هرمي تقليدي متعدد المستويات والمهام والصلاحيات يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي،

فالأعمـال الإلكترونية تتطلب وجـود بنية تنظيمية حديثة ومرنـة وأفقية تسـتند إلى قاعـدة تقنية معلوماتيـة، وثقافة تنظيمية تتمحـور حـول قيم الابتكـار والمبـادرة والريـادة في الأداء وإنجـاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

مخاطر الأعمال الإلكترونية Risks of E- business

لا بد من القـول أنـه ليسـت جميع الشـركات يمكن أن تنجح عنـدما تعمل علـى الـويب، وليست كل الأعمال الإلكترونية هي أعمال يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة، أو تحقق الفوائد الكافية لاتخـاذ القـرار بالعمل علـى الـويب، ومثـال ذلك حين طـالبت كثـير من الشركات في الدول المتقدمة، بشكل خاص، بوضـع دوت كـوم .com وراء الاسم، وهذا كفيل برفع الأسـهم بمقـدار 10%-ـ 20% لكن سـرعان ما تبـددت أحلامهم مع صـدور أول تقـييم موضـوعي لشـركات الأعمـال الإلكترونية؛ حيث تبين أن هنـاك حـوالي 130 شـركة إنـترنت فشـلت عـام 2000، وفي عـام 2001 أغلقت شـركات النت وبيعت بسـبب ضـعف الأداء (coldfelter, 2002: 196-219)، وهـذا يشـير إلى أن هنـاك العديد من ما المخـاطر الـتي تواجهها الأعمال الإلكترونية، وتتمثل بشكل أساس في:

1. إن **الأعمــال الإلكترونية بخصائصــها الجديــدة** أدت الى تقـويض الكثـير من الأعمال التقليدية والبنى التحتيه والاستثمارات.
2. أن **المشروعات الجديدة القائمة على الإنترنت** قامت على نماذج وخطط أعمال ســيئة إذ لم تكن نســبة كبــيرة منها ذات قــدرات كافية على توليد عوائد ماليه، حيث واجهت نقصاً في التدفق المالي؛ حالها حال الشركات التقليدية.
3. **العقبة الادارية**، إذ أدى هذا التطور إلى نشر موهبة المقدرة الإدارية على نطاق واسع، وأظهر نقصاً في المواهب و القدرات، ما أدى الى إدارة سيئة، مثال ذلك شركة Wall- Mart ؛ وهي شركة ناجحة في إدارتها تعتمد الأسس التقليدية، ولا تزال تبيع الألعاب من خلال المتاجر التقليدية أكثر مما تبيع شركة E-Toys.com خلال السنة.

4. **مشـكلة حقـوق الملكية الفكرية:** على الـرغم من أن شـركات الـدوت كـوم (.COM) اسـتخدمت تكتيكـات وقـدرات اقتصـاد المعلومـات في إعـادة إنتـاج المنتَج المعلومـاتي الـرقمي وبالتـالي التوسّع في النسخ المجانية كوسيلة في الترويج والخدمة للزبون، وقد يعني ذلك القفز على حقوق الملكية في البراءة وحق النشر، إلا أن الجانب الأوسع والأكبر من الأعمال التقليدية والأعمال الإلكترونية لايزال يعتمد على حقوق الملكية الفكرية؛ سواء من أجل حماية نماذج الأعمال الجديدة أو برمجيات التطبيقات أو قواعد البيانـات المتخصصة وغيرها الكثير المهـددة بالقرصـنة والانتهاكـات؛ ما يجعل الشـركة مسـتهدفةً في ميزتها التنافسـية القائمة على الابتكـار (نجم، 2008: 74:75).

5. **صـعوبة التكامل بين الموقع المـادي للمشـروع والموقع الإلكـتروني،** لأن ذلك مكلف جداً ويحتاج الى جهود كبيرة في إدارة الموقع لصالح الأعمال التقليدية، وجهود في توظيف قـدرات للتفاعل مع المـورّدين والزبـائن، حـتى يتم خفض سلسـلة التوريد، وتوسيع الأسواق الحالية، وفتح أسواق جديدة (Porter, 2001:63).

6. **الاعتقـاد الخـاطئ بـأن كل الأعمـال تصـلح للانخـراط في الأعمـال الإلكترونية،** مثلاً: هنـاك منتجـات تصـلح للانخـراط في الأعمـال الإلكترونية مثل: الموسـيقى والألعـاب والبرمجيـات والكتب والزهـور، حيث أنها أكـثر ملائمة وأقل كلفة. ولكن منتجات مثل: الملابس والعطـور والخدمات الصـحية فهي تشكل كلفة أعلى وملائمة أقل.

7. **عدم تطابق ثقافة الشركة مع ثقافة الإنـترنت:** فثقافة الشركة تركز على حماية الشـركة وأسـرارها التجارية، أما ثقافة الإنـترنت تتطلب الانفتـاح والشـفافية وتَشـارُك المعلومات مع المورّدين والزبائن وحتى المنافسين.

استراتيجية الأعمال الإلكترونية E-Business Strategy

من أجل تطوير تطبيق أنشطة الأعمال الإلكترونية يجب تبنِّي استراتيجية شاملة تقود إلى الأنشطة الجديدة ونماذج الأعمال المراد تطبيقها، وهذه الاستراتيجية لا تكون فجأة بل يجب أن تكون منبثقة عن الاستراتيجية الأم للشركة، والإدارة الاستراتيجية يمكن الإشارة إليها على أنها سلسلة من القرارات والأفعال التى تقود إلى تطوير استراتيجيات فعّالة لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجية الأعمال الإلكترونية، فهى فن الإدارة والقيادة واستراتيجية الأعمال الإلكترونية، وهى بنية منهجية متطورة مرتبطة بأنشطة التحوّل المنظم نحو نموذج الأعمال الإلكترونية، وهى مسارات الفعل المنهجي الهادف إلى خلق بيئة إلكترونية للمنظمة.

مستويات استراتيجية الأعمال الإلكترونية Levels of E-Business Strategy

إن طبيعة وحجم الأعمال الإلكترونية المزمَع دخولها ونوع وكثافة الموارد المعرفية والمالية والتنظيمية التي تتطلبها الإدارة، تحدد المستويات الاستراتيجية للأعمال الإلكترونية، وهذه الاستراتيجيات هي:

1) استراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة All the Organization (الشركة الأم)

تشير إلى عملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، أى عمليات تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها، وحشد الموارد اللازمة، وصياغة الخطة الاستراتيجية فى ضوء تحليل البيئية الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية.

2) استراتيجية تكنولوجيا المعلومات Information Technology (فى المنظمة)

تتضمن هذه الاستراتيجية خطة شاملة لاستثمار وإدارة تكنولوجيا المعلومات الحديثة، ومراحل تطبيقها، وبرامج تحديثها، وصياغة الأجهزة والبرامج والشبكات وموارد قواعد البيانات، كما تشمل نظم دعم الإدارة مثل: (نظم المعلومات الإدارية MIS، ونظم أتمتة المكاتب OAS، ونظم مساندة القرارات DDS، ونظم الذكاء الصناعي IES).

3) الاستراتيجية الوظيفية لتكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية

يهتم هذا المستوى من الاستراتيجيات بأنماط تطبيقية لتنفيذ أنشطة الأعمال الوظيفية؛ مثل: إدارة سلاسل التوريد، وإدارة علاقات الزبائن، وتنفيذ أنشطة وظيفية؛ مثل: تجارة التجزئة أو الجملة الإلكترونية، والتسويق التفاعلي وغيرها من عمليات التجارة الإلكترونية.

مراحل استراتيجية الأعمال الإلكترونية Strategy E-Business Stages

إن استراتيجية الأعمال تتضمن مراحل عديدة تمثل أنشطة صياغة وتطبيق وتقويم أنشطة الأعمال الإلكترونية للمنظمة، وكل مرحلة رئيسة من المراحل تحتوى على حزمة متكاملة من الأنشطة الممهدة للمرحلة اللاحقة والمترابطة معها وهكذا إلى اكتمال دورة تطوير وتطبيق ومراجعة استراتيجية الأعمال الإلكترونية (التكريتي،2002)، وفيما يلي تحليل لمراحل تطوير استراتيجية الأعمال الإلكترونية:

أولاً: تحليل هياكل الصناعة والمنافسة

Structure Analysis Industry and Competition

نحتاج هنا إلى تحليل هيكل الصناعة والمنافسة التقليدية، أولاً، ومن ثم تحليل هيكل المنافسة على شبكة الإنترنت، إن نجاح الأعمال الإلكترونية يتطلب تحديد المنافسين على شبكة الإنترنت، ومعرفة أعمالهم وأنشطتهم وكيف يقومون بتنفيذها، إضافة إلى دراسة طريقة بناء وتطور علاقاتهم مع الزبائن.

ثانياً: صياغة الأهداف الاستراتيجية للأعمال الإلكترونية Goals Formulations

يتم اشتقاق الأهداف الاستراتيجية للأعمال الإلكترونية من الأهداف الشاملة لمنظمة الأعمال، وهذا يتطلب تفصيلاً واضحاً وافيًا للغايات الجوهرية للمنظمة عبر نموذج الأعمال الجديد.

ثالثاً: تطوير نظم الأعمال الإلكترونية Development E-Business Systems

تحتاج الإدارة فى هذه المرحلة إلى تحديد الأدوات والنظم التكنولوجية التى يمكن استخدامها لتنفيذ أنشطة الأعمال، وتستلزم عملية تطوير خطة استراتيجية لنظم الأعمال أن نأخذ بالاعتبار العوامل التالية:

1. الأعمال الإلكترونية باستخدام الإنترنت لا تعني أن شبكة الإنترنت هى مجرد قاعدة تقنية للانطلاق نحو الأعمال التى تربط بالزبائن والمورّدين وحتى المنافسين، إنما تعني ضرورة استخدام قدرات الشبكة بصورة فعالة.
2. قـــرار الـــدخول إلى الأعمـــال الإلكترونية يجب أن يتوافق ورغبةَ المـــديرين والعـاملين داخل المنظمة، ويتلاءم وتوجهـات المـورّدين وشـركاء الأعمـال وحاجـات العملاء.
3. ضرورة إجراء دراسات وبحوث لاستقصاء آراء العملاء حول طرق تحسين جـودة الخـدمات والمنتجـات المقدمة لهم. وهل سـتحقق مسـتوى من الرضـى لم يكن منجزاً من قبل؟
4. نجاح الاستراتيجية يستلزم إشراك الإدارات والعاملين فى عملية التطوير.
5. تحديد قطاع السوق الإلكترونية.

رابعاً: تطبيق نظم الأعمال الإلكترونية E-Business Systems Implement

تعتبر هذه المرحلة الأكثر تعقيداً وتشابكاً مع المراحل السابقة واللاحقة. والنجاح هنا يرتبط بحزم متنوعة ومحددة ومتعددة من الأنشطة التقنية والتنظيمية والتدريبية ونظم أساليب العمل.

خامساً: تقويم ومراجعة نظم الأعمال الإلكترونية
Evaluating and Review E-Business Systems

ترتبط هذه المرحلة بالمراحل السابقة وتحتاج إلى وضع أدوات لقياس الإنجاز الحالي للأعمال الإلكترونية، وتحديد معايير مستهدفه، ومقارنة مؤشرات الإنجاز الحالي مع المعايير المستهدفة؛ وبالتالي تحديد الفجوة الرقمية.

مجالات تطبيق الأعمال الإلكترونية E-Business Field Applying

من أهم المجالات التي يتم فيها تطبيق الأعمال الإلكترونية ما يلي:

- نظم إدارة سلسلة التوريد Supply Chains Management ، حيث أن هذه النظم تساعد الأعمال على دارة علاقاتها مع المورّدين، الموزعين، الشركات المشترية، وشركات النقل على تشارك المعلومات فيما يتعلق بالطلبيات والإنتاج، ومستويات المخزون، وتسليم المنتجات والخدمات بكفاءة.
- إدارة العمليات الداخلية Internal Processing Management
- نظم إدارة علاقات الزبائن Customers Relationships Management ، تساعد هذه النظم المنظمـــات على إدارة علاقاتها مع الزبـــائن، حيث تحصل هـــذه النظم على المعلومات من أجل تنسيق عمليات الأعمال التي تتعامل مع المستهلكين في المبيعات، والتسويق، والخدمات من أجل تحقيق تعظيم للعوائد، ورضى المستهلكين.
- إدارة شبكة القيمة Value Network Management

الملخص

في هذا الفصل، تمت مناقشة مجموعة من القضايا المرتبطة بمفهوم الأعمال الإلكترونية، حيث تم التطرق للاهتمام المتعدد من قبل العلماء والمفكرين والباحثين بمفهوم الأعمال الإلكترونية وأهميته بالنسبة للمنظمات المختلفة، والفوائد التي يمكن أن يحققها تطبيق الأعمال الإلكترونية، والمتطلبات الأساسية للأعمال الإلكترونية؛ من تكنولوجيا رقمية، وهيكل الكتروني، واستراتيجية، وعمليات إلكترونية، وتسويق، وقيادة إلكترونية.

تم كذلك، مناقشة المخاطر التي تتعرض لها المنظمات حال تطبيق الأعمال الإلكترونية، والتي كان من أهمها: تقويض الكثير من الأعمال الالكترونية، ومشكلة حقوق الملكية الفكرية، والعقبة الإدارية، وصعوبة التكامل بين الموقع المادي للمشروع والموقع الالكتروني، وعدم صلاحية بعض الأعمال للتحول إلى العمل الالكتروني، وعدم تطابق ثقافة الشركة مع ثقافة الانترنت. تم أيضاً بيان المستويات الاستراتيجية للأعمال الإلكترونية، والتي تمثلت في: استراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، والاستراتيجية الوظيفية لتكنولوجيا المعلومات، كما تم بيان المراحل الاستراتيجية المختلفة للأعمال الإلكترونية، والتي شملت: تحليل هياكل الصناعة والمنافسة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية للأعمال الالكترونية، وتطوير نظم الأعمال الالكترونية، وتطبيق نظم الأعمال الالكترونية، وتقويم ومراجعة نظم الأعمال الالكترونية. وأخيرًا تمت الإشارة الى بعض المجالات التي يمكن من خلالها تطبيق الأعمال الإلكترونية، مثل: نظم إدارة سلسلة التوريد، وإدارة العمليات الداخلية، ونظم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة شبكة القيمة.

أسئلة للمناقشة

1. تحدث عن أصل ظهور مصطلح الأعمال الإلكترونية؟
2. ما الفوائد التي يحققها تطبيق مفهوم الأعمال الإلكترونية؟
3. ما متطلبات تطبيق الأعمال الإلكترونية؟
4. يقال أنه ليس كل من استخدم الأعمال الإلكترونية في تقديم الخدمة أو المنتج ينجح في عمله. ناقش ذلك؟
5. ناقش المستويات الاستراتيجية للأعمال الإلكترونية؟
6. هناك عدة مراحل لتطوير استراتيجية الأعمال الإلكترونية اشرح هذه المراحل ؟
7. بيّن المجالات التي يمكن أن نطبق خلالها الأعمال الإلكترونية؟

الفصل الخامس
الحكومة الإلكترونية
Electronic Government

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكن دراسة هذا الفصل من:

1- التعرّف على مفهوم الحكومة الإلكترونية.

2- إدراك أهمية استخدام التكنولوجيا في الحكومة الإلكترونية.

3- تَعرُّف مجالات عمل الحكومة الإلكترونية.

4- فهم استراتجية الحكومة الإلكترونية.

5- الإلمام بمراحل التحوّل إلى الحكومة الإلكترونية.

6- إدراك خارطة الطريق للحكومة الإلكترونية.

7- متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية.

8- ايجابيات تطبيق الحكومة الإلكترونية.

الفصل الخامس
الحكومة الإلكترونية
Electronic Government

المقدمة Introduction

يرتبط استخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية E-Government بالأنشطة التي تقوم بها الدولة تجاه المواطنين، والدوائر ذات العلاقة المباشرة مع أنشطتها، إذ تُعَد عمليةُ إدارةِ مختلف الأنشطة، ونظم علاقتها بين مختلف الحلقات ذات الصلة، وتطوير أداء الإدارة الحكومية بمثابة الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي، إذ انتشر استعمال مصطلح الحكومة الإلكترونية في السنوات الماضية الأخيرة في العديد من البلدان الصناعية والاتحاد الأوروبي وبعض البلدان العربية. (الطعامنة، 2004، ص 3-4).

وتعتبر الحكومة الإلكترونية من القضايا الإدارية المعاصرة المهمة، كونها تقوم على استخدام التكنولوجيا ووسائلها المتعددة وتطبيقاتها المختلفة، وكوننا في عصر المعلومات Information Age المعتمد بالأساس على هذه الوسائل التكنولوجية، فحتى تظهر المنظمة في القطاع العام وتستمر وتتميز فهي بحاجة الى التطور، وحتى تتطور وتستمر فهي بحاجة الى دعم، وهذا لا يتأتى الإ اذا واكبت هذه التكنولوجيا، وسخرتها لتطورها وخدمة مواطنيها ومؤسساتها ودوائرها، كون العلاقات كلها بينها متبادلة، فالأولى بالمنظمات الحكومية أن تحوّل أعمالها الكترونيًا، وهذا ليس بالأمر السهل، فالتحوّل إلى الحكومة الإلكترونية هو بحد ذاته قضية إدارية، لذا يجب التعرّف على المقصود بالحكومة الإلكترونية، كمصطلح، وأهمية استخدام التكنولوجيا للحكومة، ومراحل التحوّل للحكومة الإلكترونية وغيرها من الموضوعات حتى نتعامل مع هذه القضية.

مفهوم الحكومة الإلكترونية Concept Electronic Government

قد يبـدو للبعض أن مفهـوم الحكومة الإلكترونية مجـرد توفير الحاسبات ذات التقنية العالية فى الأجهزة الحكومية لاستخدامها فى أداء المهام اليومية داخلها، أو لمجرد رفع كفاءة الأداء داخل الجهاز الحكومي وتغيير أسلوب العمل وهذا غير صحيح، جزئياً، لأن هذا المفهوم لا يعكس دور التقنيات الحديثة فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بل هو مفهوم أكثر عمقًا؛ لأنه إضافة لما سبق، فإنه يشتمل على العلاقات المتبادَلة بين الحكومة والمواطنين، وفيما بين الهيئات الحكومية، فهو مفهوم لا يرتبط بحيز مكانى معين.

تمثل الحكومة الإلكترونية أسلوباً جديداً لتقديم الخدمات للمواطن بهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي، وخَفض الإجراءات الروتينية التي يعانى منها المواطنون، وتوفير المعلومات والبيانات بطريقة سهلة للاستفادة من الثورة الرقمية الهائلة (لطفى، 2007: 3)؛ ما يفتح الباب أمام تعدد وتنوّع تعريفات هذا المفهوم التى يمكن أن نستخلص منها تعريفاً للحكومة الإلكترونية: إذ يعرفها (2003) Ignacio بأنها تطبيق التقنيات على الإنترنت في القطاعات والأنشطة التجارية الحكومية وغير الحكومية. وبمدى أوسع يعرّفها (Criado، 2002) بأنها معرفة بالطرق المختلفة التي بها تتفاعل وتتصل الحكومة، وأجهزتها ومديروها والعاملون، مع المواطنين، من خلال مواقع على الإنترنت، ومن خلال استخدام البريد الإلكتروني أو الدردشة على الإنترنت، والأدوات المختلفة مثل المؤتمرات عبر الفيديو، وإدخال البيانات باللمس، وشبكات الإنترانت الخاصّة "Intranet الداخلية"، والأقمار الصناعية.

ويشير Karen(2001) إليها بأنها استعمال الحكومة للتقنية، خصوصاً تقنية الإنترنت وتطبيقاتها، لتحسين الوصول إلى المعلومة، وتسليم المعلومات الحكومية والخدمات إلى المواطنين، والشركاء التجاريين، والمستخدمين، والأجهزة أو الكيانات الحكومية الأخرى. ومن خلال هذه التقنية يمكن المساعدة في بناء علاقات أفضل بين الحكومة والجمهور عبر إتاحة التفاعل بين المواطنين.

وقد عرفت الحكومة الإلكترونية بأنها استعمال وتوظيف تقنية الاتصال والمعلومات لحفز كفاءة العمل الحكومي ليصبح أكثر فعّالية، وتسهيّل الوصول إلى الخدمات العامة أكثر من ذي قبل، وإتاحة حصول عامة الأفراد على مختلف أنواع وأشكال المعلومات، ووضع

الحكومة أمــام مســؤولية توعية وخدمة مواطنيهــا. ويمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها تطبيق نمــاذج مربحة ومجدية اقتصــادياً للمواطـنين، والصــناعيين، والتجــار والمســتخدمين الأفراد، لإجراء صفقات العمل على الإنترنت؛ ما يتطلب تكاملاً في المفهوم والإستراتيجيات والعمليات المنظمة والتقنيات وقد تتضمن فعاليات الحكومة الإلكترونية تسليم الخدمات عن طريق الإنـترنت، والهـاتف، ومراكز اجتماعية (ذاتية الخدمة)، وأدوات وأجهـزة لاسلكية أو أنظمة اتصــالات أخـرى .وتعـني الحكومة الالكترونية أيضــاً: اسـتخدام تقنية المعلومـات في الــوزارات والإدارات والأجهــزة الحكومية للاتصـــال بــالمواطنين والشــركات والأجهــزة الحكومية المختلفة من خلال شـبكة المعلومــات أو أي طريقة تقنية تمكِّنها من الوصــول إلى المواطـنين وتقـديم الخدمة لهم. وبالتـالي فهي تمد ذراعيها لإمكـان الوصـول إلى أقصى حد على صـعيد تقديم الخدمات بالسرعة والكفاءة المطلوبة .فالأجهزة الحكومية تستفيد من قوة الإنــترنت لتبسـيط المعــاملات الحكوميــة، والحكومة الإلكترونية تطـوّر وتحسّــن الأعمــال الحكومية من خلال تحقيق فعالية أكــبر يجــدها المــواطن والأجهــزة الأخــرى ذات العلاقة (السديري، 2002).

ويرجع مفهوم الحكومة الإلكترونية الى تطبيقات تكنولوجيا الشبكات والإنترنت لتمكن الحكومة والقطـاع العـام رقمياً من التعامل مع الجمهور، الأعمـال، وكل الأطـراف الأخـرى التي لها علاقة بالحكومة (Laudon, 2007:67). فالحكومة الإلكترونية تطبيق واستخدام ما يسمى بتقنية الاتصـال والمعلومـات (Information and Communication Technology (ICT)) في الأجهزة الحكومية، واستثمارها في تسهيل الخدمات الحكومية وتوطيد العلاقات بشـــكل كفـــوء مع العامة، وهي اســـتلام المعلومـــات والتفاعل معها عن طريق الإنـــترنت والاستفادة عن بُعد لجوانب الخدمات الحكومية المختلفة (أرسيلان، 2005).

يمكن القــول بــأن الحكومة الإلكترونية هى بمثابة انتقــال الحكومة الى المـــواطن بطريقة إلكترونية لتيسـير تعاملاته مع هيئاتها المختلفة، وبالتـالى فهى تفتح البـاب أمـام نمط جديد من التعامل يهيىء المناخ للابتكارات الجديدة؛ سواء فيما يتعلق بالتعاملات بين الجهات

الحكومية فيما بينهـــا، أو بين الجهـــات الحكومية والمواطـــنين بما فى ذلك المســـتثمرين ومؤسسات الأعمال (لطفى، 2007: 4).

أهمية استخدام التكنولوجيا في الحكومة الإلكترونية E-Government

تعود أهمية تطبيق استخدام التكنولوجيا في الأعمال الحكومية، أو ما أصبح يسمى (الحكومة الإلكترونية)، إلى ما يصحب ذلك من تطوير في كافة النشاطات والإجراءات والمعاملات الحكومية الحالية وتبسيطها، ونقلها نوعياً من الأطر اليدوية أو التقنية الإلكترونية النمطية الحالية إلى الأطر التقنية الإلكترونية المتقدمة، بالاستخدام الأمثل والاستثمار الجيد لأحدث عناصر التكنولوجيا ونظم شبكات الاتصال والربط الإلكتروني الرقمي الحديث وصولاً إلى تطبيق تقنية الإنترنت تحقيقا للتميز والارتقاء بكفاءة العمل الإداري وارتفاع مستوى جودة الأداء الحكومي عن طريق إنجاز المعاملات إلكترونياً، وتوفير الوقت والجهد والمال على المستوى الوطني.

ونظرا لأن حجم القطاع الحكومي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي القطاعات الاقتصادية في أغلب دول العالم، وكون التعامل مع القطاع الحكومي لا يقتصر على فئة دون غيرها، بل يعم كلَّ المواطنين والمقيمين والمؤسسات وغيرها، وكون هذا التعامل متعدداً في نوعيته ووسائله ونماذجه باختلاف إجراءاته وخطوات تنفيذه وأماكنها بين أروقة الدوائر الحكومية، جاء مفهوم" الحكومة الإلكترونية " كوسيلة مثلى للحكومات تمكّنها من رعاية مصالح مواطنيها من أفراد ومؤسسات إلكترونياً باستخدام التكنولوجيا المتطورة دون حاجة طالب الخدمة إلى التنقل بين إدارات الحكومة (ارسيلان، 2005).

مجالات الحكومة الإلكترونية E-Government Fields

تتسع أعمال وعمليات الحكومة الإلكترونية لتشمل عدة مجالات؛ الحكومية، والتجارية، وأخـــرى خاصة بـــالمواطنين، وعلى هـــذا الأســـاس يمكن تقســـيم الخـــدمات المقدمة من قبل الحكومة الإلكترونية إلى الفئات الثلاث الآتية:

1. حاجة المواطنين والشركات إلى الخدمات الحكومية

وتشمل هذه الخدمات: الرواتب، وتقديم الشكاوى، والمعلومات، والإتصالات، والتجهيز الإلكتروني، والشؤون العامة، ورعاية العملاء، والإنتخابات وغيرها.

2. الخدمات داخل المؤسسات

تشمل هذه الخدمات: البحث، والاتصالات، والتخطيط، وصياغة السياسات، وتنفيذها، وإدارة المشروعات، وإدارة الموارد البشرية، وخدمات التمويل، وغيرها من الخدمات.

3. الخدمات بين المؤسسات

تشمل هذه الخدمات: متابعة المشروعات والأمور العامة، وخدمات المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، والتعليم والتدريب، والتخطيط، والتنمية، والموازنة، وملفات المجهِّزين، وإدارة التخزين المتكامل، والحسابات(الطعامنة،2004، ص 18).

استراتيجية الحكومة الإلكترونية Strategy E-Government

إن المفهـوم العـام للحكومة الإلكترونية يقضـى المـزجَ بين اسـتراتيجية تنفيذ المهـام والمسؤوليات القائمة داخل الحكومـة، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومـات واتجاهاتها العالمية الحالية والمستقبلية عند وضع السياسـات العامة للدولـة، واتخـاذ الأسـاليب الإلكترونية منهجـاً رئيساً لآليات تنفيذ تلك السياسـات والإشراف عليها، وبهذا تتكون البنية الأساسية التى تتيح للمجتمع فرصـة الانتقـال إلى مزيد من التقـدم والمشـاركة الحقيقية فى حضـارة القـرن الواحد والعشرين.

إن استراتيجية الحكومة الإلكترونية تُبنى من خلال:

1. وضع كل ما يمكن من معلومات فى إطار ومضمون إلكترونى على الإنترنت؛ حيث يتم وضع النمـاذج والاسـتمارات والتعليمـات الـتى تسـهل تعـاملات الحكومة مع المواطنين Government to Customer (G2C)، ومع القطـاع الخاص والأعمال Government to Business (G2B)، ثم وضع المعلومـات الداخلية الـتى تسـهل

تعـاملات وحـدات الحكومة مع بعضـها البعض Government to Government (G2G).

2. تصنيف الخدمات بطريقة صحيحة وبشكل يتلائم وتوقعات احتياجات المستخدمين من المواطنين، فإذا وجد المواطن صعوبة فى استخدام الموقع الحكومى الالكترونى، فذلك يعنى تبديد الاستثمار الذى وضع فيه. لذا لا بد من تأكيد تصنيف وترتيب الخدمات العامة الإلكترونية المقدمة للمواطنين طبقا لمنطق محدد كأن يتم تصنيفها كالآتى:

أ. تبعًا لنـوع الخدمة العامة المقدمة (شخصـية، تجاريـة، تعليميـة، صـحية، .... الخ).

ب. تبعـاً للمراحل العمرية للمـواطن (شـهادة الميلاد، الكشف الطـبى، التـأمين الصـحى، الالتحـاق بالمـدارس والجامعـات، التجنيـد، الانتخـاب، التشـغيل والتوظيف، عقود الزواج، الصحة الإنجابية، المرتبات والمعاشات).

ج. تبعــاً لنــوع المســتفيدين من الخدمة أى خــدمات فردية تقــدم للمواطــنين، وخدمات مؤسسية تقدم للنوادى والنقابات والشركات.

3. أمن المعلومات والتعاملات؛ حيث تتعامل وحدات الجهاز الإدارى للدولة فى مستندات ووثائق حيوية ذات أهمية بالغة للدولة وللمواطنين معًا. لذا فمن الضرورى تأكيد سلامة هذه المعلومات والتعاملات، الأمر الذى يتطلب التأكد من شخصيات المستخدمين والمتعاملين.

4. وضع خطط قصــيرة الأجل حيث أن وحــدات الحكومة تتمــيز بالتعقيد وضــخامة الحجم، ما يجعل عمليـات التطـوير تتطلب اسـتثمارات كبـيرة ووقتا طـويلا لتـؤتى ثمارها. ولذا فمن الأنسب أن تبدأ عمليات التطوير بشكل تدريجى، وأن تركز على القطاعات الأكثر الحاحاً.

مراحل التحوّل إلى الحكومة الإلكترونية

Transform Stages to E-Government

هنـاك العديد من الطـرق والاسـتراتيجيات الـتي يمكن من خلالها تطـوير الخـدمات الحكوميـــة، بحيث تشـــكل بمجموعها مراحل متتابعة تحقق التحـــوّل المنشـــود الى الحكومة الإلكترونية وهي كما بينها (أبو سديرة: 4−5):

المرحلة الأولى: مرحلة النشر الإلكتروني E- Publishing

يجب أن يسبق تنفيذ تلك المرحلة إعداد وتنفيذ خطة عمل لاستكمال الآتي:

- تبسيط وتنميط النماذج المستخدمة لتقديم الخدمات.
- إعلام الأفراد عن بدء توفير تلك الخدمات من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
- إتاحة إمكانية ملء النمـاذج المجانية بعد طباعتها من شـبكة الإنـترنت وقبولها لـدى جهات تأدية الخدمات.

المرحلة الثانية: تنفيذ المعاملات الحكومية على شبكة الإنترنت On-Line

إنهاء المعاملات، أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الإنترنت أو شبكة الهاتف، وهذا يتطلب الاتفاق مع جهات تأدية الخدمة لقبول تلك الطريقة في إنهاء تلك المعاملات، وإصدار قرارات تيسر ذلك، وبناء موقع يضم صفحات معلومات عن الخدمات الحكومية على شبكة الإنـترنت بحيث يتضـمن صـورة للنمـوذج المسـتخدم لتأدية تلك الخدمة والـذي يمكن طباعته وملْؤه، بعد الاتفاق مع الجهة المعنيـة، بالإضـافة الى اسـتخدام صـور صـوتية وإتاحتها لأكبر عدد ممكن من المشتركين في نفس الوقت.

المرحلة الثالثة: تكامل الأعمال الحكومية لتحقيق الترابط الإلكتروني Integrate

تستكمل عمليات تحقيق الربط الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية، وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط، عندما تتكامل الخدمات الحكومية الإلكترونية وتنظم الوزارات في موقع يطلق عليه (portal) أو البوابة ليجمع كل وزارات الدولة حيث يستطيع الزبون إجراء معاملات معينة مع الدوائر الحكومية بشكل كامل وآمن عبر الإنترنت. في البداية، يعرِّف الزبون بنفسه حتى يتم التحقق من هويته، ثم يمكنه البدء في إجراء معاملاته بشكل آمن، حيث يمكنه دفع الضرائب والرسوم والمخالفات والفواتير،

والتسجيل في الجامعة، وتسجيل السيارات، كما يمكن للشركات دخول المناقصات، وتخليص بضائعها من الجمارك عبر الإنترنت. ويتميز الموقع الرئيس للحكومة، في هذه المرحلة، بتوفير دخول آمن إلى جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية. ويصل الزبون إلى الخدمات اعتماداً على حاجاته وأولوياته، عوضاً عن الخضوع للتقسيمات الإدارية للمؤسسات الحكومية. وتتم في هذه المرحلة معالجة إلكترونية لمعظم المعاملات في الموقع. ويمكن أن يكون هناك شبكة إنترانت داخل كل دائرة، وشبكة إكسترانت تربط بين الدوائر الحكومية المختلفة، لتمكنها من تبادل المعلومات والتشارك عليها.

ومن الجدير ذكره أنه لا بد في هذه المرحلة من اعتماد التواقيع الرقمية (Digital Signatures)، والتأكد من السرية والأمن في العمليات المالية. كما يجب على الحكومة أن تقوم بإصلاح القطاع العام، والقضاء على ظاهرة البيروقراطية التي تستنفد المال والجهد، وتشكل عقبة كؤود في مسيرة التنمية.

المرحلة الرابعة: حكومة إلكترونية كاملة

تقدم الحكومة جميع خدماتها عبر موقع واحد على الويب، يقوم بدور بوابة تدمج العديد من الخدمات الحكومية حسب الحاجات والوظائف، وليس حسب الوزارات والمؤسسات (كما كان سائداً)، إذ يتم كسر الحواجز القائمة بين الوزارات والدوائر الحكومية، لتصبَّ في مصلحة المواطن. وتتميز هذه المرحلة، بأنه يمكن للمواطنين والشركات الاطلاع على ملفاتهم وحساباتهم، وإدارة علاقاتهم ومعاملاتهم المالية مع الحكومة بشكل كامل عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني، مع شعورهم بالثقة فيما يتعلق بأمن معلوماتهم والمحافظة على سريتها.

وتحرص الحكومة في هذه المرحلة على القيام بالبحث والتحليل والاستفادة من تجربتها ومن آراء الناس فيها، لسدّ الثغرات وتلافيها، والارتقاء بخدماتها أكثر لمصلحة شعبها.

متطلبات بناء الحكومة الإلكترونية E-Government Requirements

ثمة متطلبـات عديـدة لبنـاء الحكومة الإلكترونيـة، تقنية وتنظيمية وادارية وقانونية وبشـرية، لكننا نركز تاليا على أهم ثلاثة متطلبـات أشـار إليها الكثـير من الخـبراء في هـذا الحقل، يمكن تلخيصها كما يلي:

1. حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال الى البيئة الإلكترونية، مثلاً يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة بمواطنيها عبر الإنترنت؛ فتوجد سياسية يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق والمعلومات والنماذج الحكومية مباشرة عبر الإنترنت، وكلما ظهرت وثيقة حكومية جديدة أو معلومات جديدة يجب وضعها مباشرة على الإنترنت. وفي هذا الإطار فإن أكبر مشكلة تواجهنا هي مشاكل التوثيق القائمة في الحياة الواقعية، اذ ليس ثمة نظام توثيق فاعل يضع كافة وثائق العمل الحكومي في موضعها الصحيح بالوقت المطلوب، فاذا كان هذا واقع العمل الحقيقي، فإن من الخطورة الاتجاه لبناء الحكومة الإلكترونية قبل إنهاء المشكلة القائمة في الواقع غير الإلكتروني.
2. حل مشكلات قانونية التبادلات التجارية commerce وتوفير وسائلها التقنية والتنظيمية، ذلك أن جيمع المبادلات التي تتعلق بالنقود يجب وضعها على الإنترنت؛ مثل امكانية دفع الفواتير والرسوم الحكومية المختلفة مباشرة عبر الإنترنت.
3. توفـير البـنى والاسـتراتيجيات المناسـبة الكفيلة ببنـاء المجتمعـات، فبنـاء المجتمعـات يتطلب انشـاء وسـيط تفـاعلي على الإنـترنت يقـوم بتفعيل التواصل بين المؤسسـات الحكومية وبينها وبين المواطـنين وبينها وبين مزوديها، بحيث يتم توفير المعلومـات بشـــكل مباشر عن حالة أي عملية تجارية تم تأديتها في وقت ســابق، إضـــافة الى استخدام مؤتمرات الفيديو لتسهيل الاتصال بين المواطن والموظف الحكومي.

هـذا ومن الممكن أن تجـني الحكومـات الإلكترونية عوائد مهمـة، وتـوفر معلومـات وخـدمات أفضل في مجـال التعـاملات بين الحكومـات والمواطـنين وبين الحكومـات وقطـاع الأعمـال، وبين الـدوائر الحكومية والحكومـات. ومن وجهة نظر (مايكل دل) فـإن أحد أهم

الأجــزاء في معادلة الحكومة الإلكترونية هو ذلك المتعلق بعمليــات الشــراء والتزويد، وهو الجزء الذي تظهر فيه الفائدة الحقيقية لاستخدام الإنترنت في عمليات الشراء؛ من حيث زيادة كفـاءة وفعالية عمل الحكومـات؛ إضــافة إلى تحســين علاقة العمل بين المؤسســات الحكومية المختلفة والأفراد الذين يعملون ضمن هذا المجتمع ويستفيدون من الخدمة الحكومية (عرب: 11-12).

ويرى (لطفى، 2007: 6-7) أن متطلبات الحكومة الإلكترونية تتضمن:

1. توافر أجهزة حاسبات وبرامج تطبيقات متطورة تضمن تصميم النظام بصورة تحقق الكفاءة فى أداء الخدمة في ظل بنية تحتية متكاملة للاتصالات وأنظمة معلومات متكاملة.
2. تحديد المعلومات والبيانات والنماذج الحكومية الواجب إدخالها على شبكة الإنترنت بصورة دقيقة حتى لا تحدث مشكلة قصور فى البيانات والمعلومات المتاحة عند بدء تقديم الخدمة أو أثناء تقديمها قد تضعف من فاعلية النظام، بالاضافة الى تحويل جميع الإجراءات الى أساليب واجراءاتٍ مميكنةٍ باستخدام تطبيقات الحاسب الآلى.
3. التنسـيق والربط بين الهيئـات والأعمـال الحكومية لتجنُّب الازدواج والتعـارض بين الهيئات والإجراءات الحكومية المختلفة.
4. وضع عـدة نظم للسـداد النقـدى مقابل أداء الخـدمات من خلال الإنـترنت (بطاقـات الائتمان، الاضافة على قيمة بعض الفواتير مثل الكهرباء، والغاز، وغيره).
5. وضع إطــار قــانونى ينظم تعــاملات الحكومة الإلكترونية مع المواطــنين بما يكفل حماية حقـوق ومصــالح الطـرفين وخاصة فى ظل التحـديات الـتى يواجهها تطـبيق النظام الالكترونى فى أداء الخدمات فى إطار عملية التحوّل من النظام التقليدى الى النظـام الالكـترونى والـتى يمكن أن تحـول دون تحقيق النتـائج المرجـوة منـه؛ ومن أهمها: ضــرورة اســتيفاء طلبــات خطيــة، ومســتندات رســمية، ونظــام الرســوم والطوابع، وأسلوب الدفع، وتأمين التراسلات الإلكترونية.

6. البدء بمشروعات صغيرة غير معقدة تحتاج إلى عمليات إعادة هيكلة محدودة حتى يثبت نجاحها قبل التعميم لمعرفة المعوقـــات الـــتى تواجه التطـــبيق العملى ومن ثم العمل على حلِّها.
7. الإشراف والمتابعة للخطط الموضوعة؛ وتقييم نتائج التنفيذ أولاً بأول فى إطار من الشفافية.
8. وضع برامج تدريبية للعاملين فى الجهاز الحكومى لتدريبهم على كيفية التعامل مع النظـــام الإلكـــترونى على أن تتنـــوع محتوياته حسب القطاعـــات والتخصصـــات المختلفة.
9. إنشاء موقع على شبكة الإنترنت للرد على استفسارات وشكاوى المواطنين.
10. التوعية الإعلامية بالخدمات التى تقدمها الحكومة الإلكترونية وكيفية الاستفادة منها.
11. منح الـــدعم السياسى والتمويل اللازم للفريق المســـؤول عن تنفيذ مبـــادرة الحكومة الإلكترونية.

خارطة الطريق نحو الحكومة الإلكترونية

Road Map To Warld E-Government

تهدف خارطة الطريق إلى مساندة وتقديم الدعم لتطبيق وتعلّم الحكومة الإلكترونية في العالم النامي لغرض زيادة فرص النجاح للمشروعات المستقبلية، وخارطة الطريق للحكومة الإلكترونية تسلط الضوء على القضايا المهمة والمشكلات الشائعة عند تطبيق الحكومة الإلكترونية، وتعطي خيارات من أجل إدارتها ونجاحها.

وتعكس الخارطة التجارب الجماعية لمجموعة مسؤولي الحكومة الإلكترونية ذوي الخبرة الواسعة والاطلاع في الكثير من الدول التي طبقتها، حيث أن المسؤولين والخبراء الذين شاركوا في بناء هذه الخارطة، دُعوا لمجموعة عمل بشكل جماعي لمناقشة الحكومة

الإلكترونية في العالم النامي، جاؤوا من كل مناطق العالم التي لها تجارب في برامج الحكومة الإلكترونية.

لقد وضع مجلس المحيط الهادي للسياسات الدولية – بعد مناقشات لمجموعة العمل للحكومة الإلكترونية في العالم النامي في أبريل/ نيسان 2002 – خارطة للحكومة الإلكترونية في العالم النامي وتتكون الخارطة من عشرة أسئلة يجب على قادة الحكومات أن يسألوا أنفسهم قبل الشروع في الحكومة الإلكترونية، مع التأكيد على أن نجاح الحكومة الإلكترونية يتطلب تغييراً في طريقة العمل الحكومية، وكيفية تعاملها مع المعلومات، وكيف ينظر المسؤولون إلى وظائفهم ويتفاعلون مع الجمهور، ويتطلب إنجاز نجاح الحكومة الإلكترونية شراكة نشطة بين الحكومة والمواطنين والقطاع الخاص، وتحتاج إلى مساهمة وتعليقات مستمرة من الجمهور "العملاء"، والمؤسسات التجارية والمسؤولين الذين يستعملون خدمات الحكومة الإلكتروني؛ ما يجعلها عملية تشاركية.

الأسئلة العشرة Ten Questions:

1) لماذا نسعى لحكومة إلكترونية؟
2) هل يوجد لدينا رؤية وأولويات واضحة للحكومة الإلكترونية؟
3) أي نوع من الحكومة الإلكترونية نستعد لها؟
4) هل هناك إرادة سياسية كافية لقيادة جهود الحكومة الإلكترونية؟
5)هل نختار مشروعات الحكومة الإلكترونية بأفضل طريق؟
6) كيف يجب أن نخطط وندير مشروعات الحكومة الإلكترونية؟
7) كيف سنتغلب على المقاومة داخل الحكومة؟
8) كيف سنقيّم وننقل التقدم؟ وكيف نعرف إذا نحن فشلنا؟
9) كيف يجب أن تكون علاقتنا بالقطاع الخاص؟
10) كيف يمكن للحكومة الإلكترونية أن تحسّن من اشتراك المواطن في الشؤون العامة؟

إيجابيات تطبيق الحكومة الإلكترونية

Advantages of Implementation the E- Government

تجني الحكومة، والمواطنون، العديد من الفوائد والعوائد نتيجة تبني وتطبيق الحكومة الالكترونية، ومن هذه الفوائد:

- إنشـاء قنـوات اتصـال ما بين المواطـنين وقطـاع الأعمـال من جهة والحكومة من جهة أخرى.
- الشفافية في الاداء: حيث يصبح كل عمل قابلاً للمساءلة والمراجعة.
- العمل على توفير المعلومات الحديثة للمواطنين.
- اجتذاب الاستثمارات.
- تبسيط الأعمال الحكومية وجعلها أكثر كفاءة، وبالتالى تقليل تكاليف الإجراءات الحكومية.
- تقليل التكاليف الحكومية من خلال تحسين أدائها.
- تقليل تكاليف الأعمال التجارية عن طريق جعل تعاملها مع الحكومة أكثر سهولة وبساطة.
- زيادة نشر أجهزة الكمبيوتر وزيادة وعى المواطنين بخدمات الإنترنت.
- زيادة مستوى التدريب للعاملين بقطاع الأعمال والقطاع الخاص.
- تخفيض كميات الورق المستخدم في تنفيذ المعاملات.
- الحصول على الخدمات العامة على مدار الساعة "خدمة لا تتوقف".
- تحقيق العدالة في تقديم الخدمات.
- تيسير عمل المديرين عن بعد، والقضاء على التزاحم في الأجهزة الحكومية.

الملخص

في هذا الفصل، تمت مناقشة مجموعة من القضايا المرتبطة بمفهوم الحكومة الإلكترونية، باعتبار حاجة منظمات الأعمال، خصوصاً الحكومية منها، إلى تحقيق حالة مستمرة من التطور، وتعكس ديناميكيتها على صعيد الاستجابة للتطورات البيئية والتكنولوجية، سعياً نحو تحقيق إدامة النمو والاستمرار في مختلف عوالمها.

كذلك؛ تم مناقشة أهمية استخدام التكنولوجيا في الحكومة الإلكترونية، ومجالات تطبيق الحكومة الالكتروينة في ظل مناخ يحفز على الابتكار والتجديد؛ سواء على صعيد تقديم الخدمة من الحكومة إلى المواطن، أو من الحكومة إلى قطاع الأعمال، أو فيما بين الأجهزة والقطاعات الحكومية. كما تم الحديث عن الاستراتجيات الضرورية للأعمال الإلكترونية، وعن مراحل التحوّل الى الحكومة الإلكترونية، ودراسة المتطلبات اللازمة للانتقال الى الحكومة الإلكترونية، وخارطة الطريق الى الحكومة الإلكترونية والتي هي عبارة عن نتاج خبرة وتجارب دول مختلفة تبنّت واستخدمت مفهوم الحكومة الإلكترونية، والإيجابيات التي يمكن تحقيقها عند تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، والتي تهدف بالأساس إلى تقديم الدعم لتطبيق وتعلّم مقتضيات الحكومة اللكترونية.

أسئلة للمناقشة

1. تم تعريف الحكومة الإلكترونية من خلال عدة وجهات نظر . بين ذلك ؟
2. متى بدأ الاهتمام بدراسة وتطبيق الحكومة الإلكترونية؟
3. هناك عدة استراتجيات تمر بها عملية تطبيق الحكومة الإلكترونية. تحدث عن هذه الاستراتجيات بشكل مختصر ؟
4. بيّن دور التكنولوجيا كأساس في إنجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية ؟
5. ما أهم مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية ؟
6. تحدث عن الأسئلة العشر التي يجب على المسؤولين أن يأخذوها بعين الاعتبار عند التحوّل الى الحكومة الإلكترونية؟
7. بين أهم المراحل التي تمر فيها الحكومة الإلكترونية ؟
8. وضّح أهم متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية ؟
9. إن لتطبيق الحكومة الإلكترونية عدة ايجابيات. اذكرها؟

الفصل السادس
التجارة الإلكترونية
Electronic Commerce

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تُمكّن دراسة هذا الفصل من:

1- تعرّف مفهوم التجارة الإلكترونية
2- لماذا تعتبر التجارة الإلكترونية شيئًا مختلفًا
3- البنية التحتية للتجارة الإلكترونية
4- تعرّف مراحل تطور التجارة الإلكترونية
5- معرفة أنواع التجارة الإلكترونية المتعددة
6- معرفة مزايا تطبيق التجارة الإلكترونية
7- تعرّف عيوب استخدام التجارة الإلكترونية

الفصل السادس
التجارة الإلكترونية
Electronic Commerce

المقدمة Introduction

تعد التجارة الإلكترونية مرحلة متطورة من التجارة، طبّقت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات على المستوى العالمي، وهدفت إلى خلق محيط تجاري جديد في وسط إلكتروني.

وتمثل التجارة الإلكترونية واحدًا من موضوعات ما يعرف بالاقتصاد الرقمي Digital Economy، حيث يقوم الاقتصاد الرقمي على حقيقتين؛ التجارة الإلكترونية Information Technology- IT ، وتقنية المعلومات أو صناعة المعلومات في عصر الحوسبة والاتصال، والتي خلقت الوجود الواقعي والحقيقي للتجارة الإلكترونية باعتبارها تعتمد على الحوسبة والاتصال ومختلف الوسائل التقنية للتنفيذ وادارة النشاط التجاري .

وتعتبر التجارة الإلكترونية من القضايا الإدارية المعاصرة المهمة في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في تقديم أفضل الخدمات بأفضل الوسائل وأفضل الطرق وأسرعها، لذا جاء هذا الفصل ليبين المقصود بهذه التجارة، وأنواعها، ومراحل التحوّل إليها، وإيجابياتها وغيرها من الموضوعات التي سيتم مناقشتها في هذا الفصل.

مفهوم التجارة الإلكترونية E-Commerce Concept

تعددت الآراء والمفاهيم حول مصطلح التجارة الإلكترونية؛ فهناك من أشار إلى أنها "جزء من الأعمال الإلكترونية التي تتعامل في بيع وشراء السلع والخدمات من خلال الإنترنت، وتتضمن الأنشطة التي تدعم التعاملات السوقية مثل: الإعلان، والأمن، والتسليم، والدفع (Laudon, 2007:67). "وهي التعاملات التجارية التي تتم من خلال العالم الرقمي، بين المنظمات والأفراد وهذا يعني التعاملات التي تحدث من خلال الانترنت والويب،

وتتضمن هذه التعاملات التجارية تبادل القيمة(المال) عبر الحدود المنظمية والفردية والتي تعود على شكل منتج (سلعة) أو خدمة (laudon,2007,392).

بدأ استخدام التجارة الإلكترونية عام 1995 عندما قامت شركة Netscape.com باستخدام الإنترنت في قبول الإعلان من كبرى الشركات.

والتجارة الإلكترونية كمفهوم: هي تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالسلع والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية المشابهة. وهناك من يرى أن التجارة الإلكترونية هي: تسويق المنتجات عبر شبكة الإنترنت الدولية، دون أن تذهب بنفسك إلى المتجر أو الشركة، وهذا يشمل الاتصالات بين الشركات المختلفة بما يسهل عمليتي الشراء والبيع.

وهناك من أشار إلى أنها أسلوب من الأساليب التجارية والتى تجري فيها المعاملات التجارية بين المشاركين إلكترونياً، بمعني إجراء المعاملات التجارية بواسطة الحاسب الآلي عن طريق الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) أو عن طريق استخدام شبكات خاصة مثل الشبكة الوسيطة Value Added Networks (VAN).

وهناك من يعرّفها بأنها عبارة عن تنفيذ كل ما يتصل بعمليات شراء وبيع البضائع والخدمات والمعلومات عبر شبكة الانترنت والشبكات العالمية الاخرى وتشمل ما يلي:

1- الإعلانات عن السلع والبضائع والخدمات.

2- المعلومات عن السلع والبضائع والخدمات.

3- علاقات العملاء التي تدعم عمليات الشراء والبيع وخدمات ما بعد البيع.

4- التفاعل والتفاوض بين البائع والمشتري.

5- عقد الصفقات وابرام العقود.

6- سداد الالتزامات المالية ودفعها.

7- تبادل البيانات الإلكترونية Electric Data Interchange (EDI)

8- كتالوجات الاسعار والمراسلات المرتبطة بعملية البيع والشراء، والاستعلام عن السلع والفواتير الإلكترونية والتعاملات المصرفية.

وتتخذ التجارة الإلكترونية أشكالاً عدة؛ منها عرض السلع والخدمات عبر الإنترنت، وتنفيذ البيع مع عمليات الدفع النقدي بالبطاقات النقدية أو بغيرها من وسائل الدفع، وإنشاء متاجر افتراضية على الإنترنت، والقيام بأنشطة التزويد والتوزيع، والوكالة التجارية، وممارسة الخدمات المالية، وخدمات النقل والشحن، وغيرها عبر الإنترنت.

وقد صُنِّفت التجارة الإلكترونية، عالمياً، ضمن نطاق الخدمات, وذلك من خلال التقرير الصادر عن منظمة التجارة العالمية (WTO) الخاص بالخدمات بتاريخ 17/3/1999، حيث اعتبر التقرير أن تزويد الخدمات بالطرق التقنية يقع ضمن نطاق الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات (GATS)، وعليه، تخضع هذه التجارة لنصوص اتفاقية التجارة العامة كافة في الخدمات من حيث الالتزامات والمتطلبات. يجب أن نفرق هنا بين مصطلحين مهمين؛ هما:

. التجارة الإلكترونية (E-Commerce).

. الأعمال الإلكترونية (E-Business).

حيث نجد أن مجال الأعمال الإلكترونية أوسع من التجارة الإلكترونية؛ فيشمل نشاطُ الأعمال الإلكترونية الأنشطةَ الإداريةَ والإنتاجيةَ والماليةَ والخدميةَ كافةً، في حين يقتصر مجال التجارة الإلكترونية على مجالات البيع والشراء للسلع والخدمات عبر الإنترنت.

البنية التحتية للتجارة الإلكترونية E.C. Infrastructure

تشمل البنية التحتية الإلكترونية للتجارة الإلكترونية أربعة أمور:

1 . الأجهزة؛ وتتضمن:

أ. حواسيب آلية ومخدمات Computers and Servers.

ب. مسيِّر وموجِّه المعلومات Routers.

ج. كابلات وتقنيات حديثة للاتصالات Fiberoptics, Space channel, etc…

2 . البرمجيات؛ وتتضمن:

. برمجيات التشغيل Operating Systems.

. وبرمجيات الاتجار بالإنترنت.

. إضافة إلى حزم برمجيات التجارة الإلكترونية (برمجيات خاصة تسمح بإتمام عمليتي البيع والشراء الآني عبر الإنترنت).

3 . مقدمو خدمات التوصيل بالشبكات العامة المفتوحة (كالإنترنت) (Internet Service Providers) ويعني ذلك الجهات التي تقوم بتوفير خدمة الإنترنت في الدول.

4 . الخدمات المخولة Enabling Services:

وهي خدمات تتعلق بإتمام الصفقة التجارية كالإعلان، وطرق الدفع، والتسليم، وخدمات التحقق من الأهلية.

وبالإضافة إلى البنية الإلكترونية لابد من توافر البيئة المالية المناسبة لأساليب الدفع الإلكترونية، والاستخدام المكثف لوسائل الدفع الحديثة لبطاقات الائتمان.

مزايا التجارة الإلكترونية Electronic Commerce Advantage

تستعد التجارة الالكترونية لأن تأخذ موقع الصدارة على صعيد الأعمال التجارية، وذلك لأنها:

1. من الممكن أن تساعد في زيادة الارباح؛ إذ أن الإعلان الجيد على الموقع يمكن أن يأتي برسالة ترويج لمنشأة صغيرة لعملاء محتملين في كل بلاد العالم.
2. يمكن للمنشأة استخدامها للتوصل إلى قطاعات عريضة للسوق المنتشرة جغرافياً، فالموقع يعتمد خلق مجتمعات واقعية لتصبح أسواقًا نموذجية مستهدفة لأنواع معينة من المنتجات أو الخدمات.
3. يمكن أن تنقص تكلفة تناول استعلامات المبيعات، وتقديم عروض الأسعار، وتحديد مدى اتاحة المنتج باستخدام التجارة الإلكترونية في دعم المبيعات وعمليات تلقي الطلبات. ومثال ذلك شركة Cisco تبيع حاليا، تقريباً، كل معدات الكمبيوتر من خلال موقعها.

4. تمد المشتري بمدىً أوسع من الخيارات عن التجارة التقليدية، حيث يمكن النظر في منتجات وخدمات متنوعة كثيرة من مجموعة متنوعة أوسع من البائعين. وهذا التنوع المتسع متاح للعملاء للتقييم على مدار 24 ساعة في اليوم وكل يوم على مدار الأسبوع، وبالتالي القدرة على التقييم الممتاز.
5. تزيد من فرص المبيعات للبائع، وبالتالي تزيد فرص الشراء للمشتري، والتعرّف على موردين جدد وشركاء الأعمال والتفاوض، وبالتالي تزيد من السرعة والدقة في الأعمال.

عيوب التجارة الإلكترونية Electronic Commerce Disadvantage

كغيرها من الأعمال الجديدة؛ فإن للتجارة الالكترونية مجموعة من المعوقات والسلبيات والعيوب، أهمها:

1- ليس من الممكن، للعديد من المنشآت، استخدام التجارة الإلكترونية في أعمالها؛ مثل: الأغذية سريعة التلف، والأصناف عالية التكلفة؛ مثل: المجوهرات والآثار التي من الصعب معاينتها بدرجة كافية من مكان بعيد.
2- تتطلب العديد من المنتجات والخدمات عدداً معقولاً من المشترين المحتملين مستعدين للشراء عبر الشبكة الإلكترونية، وإلا فإن عملية التسويق الالكتروني لن تكون مجدية بالنسبة للمؤسسات البائعة.
3- يصعب احتساب أرقام العائد على رأس المال قبل استخدام الأعمال لهذه التكنولوجيا (التجارة الإلكترونية) لأن التكاليف والمنافع من الصعب تحديدها كمياً مسبقًا، فمن الممكن أن تتغير درامياً حتى خلال تنفيذ مشروعات تجارية إلكترونية قصيرة الامد.
4- وجود مصاعب ثقافية وقانونية لإجراء التجارة الالكترونية، فالبعض ما زال مترددًا في استعمال هذه التقنية في الحياة اليومية.

لماذا تعتبر التجارة الإلكترونية مختلفة Why the E-Commerce is Different ؟

يعود السبب الرئيس في كون التجارة الالكترونية مختلفة؛ إلى الطبيعة الفريدة المتميزة التي قدمها الإنترنت والويب، حيث يوجد هناك سبع خصائص للتجارة الإلكترونية القائمة على استخدام تكنولوجيا الإنترنت والويب، وهي:

1- Ubiquity: تكنولوجيا الانترنت/ الويب متوافرة في أي مكان؛ في البيت، والعمل، وحتى على أجهزة الهاتف الخلوي، وفي أي وقت، حيث يستطيع المستهلك الحصول على أي منتج يريده بدون أية حدود زمانية ومكانية، ومن وجهة نظر المستهلك هذا يقلل من تكاليف النقل، إذ لا حاجة لأن ينفق الكثير من الوقت والمال للتسوق، وبنفس الوقت جهود فكرية ذهنية أقل مطلوبة لاتخاذ قرار الشراء.
2- الوصول العالمي: يعني تجاوز كل الحدود الثقافية والحدود الوطنية وحول العالم.
3- معايير عامة وشاملة: وهي معايير واحدة؛ أي معايير الانترنت.
4- الثراء: وهو ثراء المعلومات (غنى).
5- التفاعلية: إن التكنولوجيا تعمل من خلال التفاعل مع المستخدم.
6- Information Density : التكنولوجيا تقلل من تكـاليف المعلومـات وتزيد من الجودة.
7- Personalization Customization تسـمح التكنولوجيا بالرسـائل الشخصـية وتسليمها إلى الأفراد والجماعات.

أنواع التجارة الإلكترونية Typs Electronic Commerce

هناك العديد من الطرق المستخدمة لتصنيف التعاملات التجارية الإلكترونية، حيث يمكن أن نقسم التجارة الإلكترونية إلى عدد من المعاملات حسب طبيعة المتعاملين والمشاركين في التعاملات التجارية الإلكترونية:

1- تعامل بين شركة تجارية وشركة تجارية أخرى: Business - To - Business (B2B).
2- تعامل بين شركة تجارية وحكومة: Business - To - Government (B2G).

3- تعامل بين شركة تجارية ومستهلك فردي:Business - To -Consumer (B2C).

4- تعامل بين حكومة ومستهلكين: Government - To -Consumers (G2C)

5- تعامل بين مستهلك ومستهلك: Consumer - To - Consumer (C2C).

6- كأن يقوم مستهلك ما ببيع سيارة مستعملة أو عقار إلى مستهلك آخر عبر الإنترنت.

7- التجارة الإلكترونية داخل مجال الأعمال: حيث يتم استخدام نظم التجارة الإلكترونية داخلياً من خلال شبكة الإنترنت الخاصة بالعمل من أجل تقديم الخدمات للموظفين؛ كبيع منتجات المنظمة أو المؤسسة للموظفين بأسعار مخفضة.

8- التجارة الإلكترونية في غير مجال الأعمال: حيث تقوم بعض المعاهد والمنظمات غير الربحية باستخدام نظم وطرق التجارة الإلكترونية بهدف تحسين خدماتها للأعضاء.

وسيتم فيما يلي توضيح الأنواع الأربعة الأولى من التجارة الالكترونية:

1- من الأعمال الى المستهلك Business-to-Consumers (B2C)

وهي عملية بيع المنتجات والخدمات مباشرة إلى المستهلك بدون وسيط، فيتم عرض السلع والخدمات على شبكة الإنترنت من خلال متاجر إلكترونية أو من خلال الأسواق الافتراضية. وتقوم الشركات بفتح المتاجر الإلكترونية وعرض سلعها عليها، ويقوم المستهلك بالتسوق الإلكتروني وشراء ما يريد ودفع القيمة فوراً بواسطة بطاقته الائتمانية **Credit Card** أو من خلال بطاقات مسبقة الدفع **Prepaid Card** أو من خلال البطاقات الذكية **Smart Card** أو بواسطة بطاقات الدفع **Debit Card** وهذا النوع من التجارة الإلكترونية ليس حكراً على عرض وبيع السلع فقط بل يمتد إلى عرض وبيع الخدمات،

فيستطيع المستهلك القيام بحجز الفنادق والسيارات وتذاكر السفر وتنظيم رحلات سياحية أو أي عملية من خلال الإنترنت، مثل: بيع الكتب، وبرمجيات الموسيقى.

2- من الاعمال الى الاعمال Business-to-Business(B2B)

وتتم العملية التجارية إلكترونيـاً بين الشـركات (تجـار الجملـة، وتجـار التجزئـة، والمصـدرين، والمـوردين) وفق نظـام معين ونمـوذج محـدد يتم الاتفـاق والتوقيع عليه مسـبقاً. فيــبرم عقد يتفق فيه الطرفــان على طريقة التوصــيل والــدفع. وغالبــاً ما تكــون الثقة بين المتعاملين أساس النجاح لهذه العملية التجارية، مثال عليها موقع Chem Connect's لبيع وشراء الغاز السائل الطبيعي.

3- من المستهلك الى المستهلك Consumer –to-Consumer (C2C)

وتتضمن بيع المستهلكين للمستهلكين مباشرة؛ حيث يقوم المستهلك في هذا النوع ببيع السـلع والخـدمات والخـبرات مباشـرة إلى المسـتهلك باسـتخدام الإنـترنت. ويتم هـذا النـوع باسـتخدام الإعلانـات الإلكترونية الموجـودة فى المواقع المختلفة على الإنـترنت لغـرض بيع منزل أو سيارة.....مثل موقع **Guru.com**. ومن الأمثلة الجيدة لهذا النوع ما يقوم به بعض الأفراد ذوي الخبرات الجيدة فى حقل من الحقول ببيع النصـائح مباشرة إلى شـخص يحتـاج لها؛ مثل: كيفية شراء سيارة جديدة أو مستخدمة، وكيفية المساومة الشرائية لشراء سلعة ما، حتى الأسـئلة القانونية ستجد خبيراً للإجابة عليهـا. من الأمثلة عليها موقع ebay حيث يمكِّن هذا الموقع الناس من أنهم يبيعوا بضائعم وسلعهم إلى مستهلكين آخرين.

4- من المستهلك الى الاعمال Consumer to Business (C2B) :

نوع يتيح الفرصة للمستهلك باختيار وتسمية المنتجات التى يرغب فى شرائها، والسعر الذى يرغب فى دفعه، ويقوم البائع برفض أو قبول هذا السعر وعندها تتم العمليـة. من أهم المواقع E-**bay**.

كما يمكن للمستهلك بيع السلع أو الخدمات إلى المؤسسات أو الأفراد الذين يبحثون عن منتجات لشرائها من خلال تقديم عرض للسعر الذى يرغبون فى دفعه نظير شرائها.

وهناك من أضاف إليه من الأعمال إلى الحكومة Government to Business وهنا تقوم الشركات ببيع المنتجات أو تقديم الخدمات إلى المؤسسات الحكومية.

وهناك أسلوب يستخدم في التجارة الإلكترونية يعتمد على الاجهزة المادية اللاسلكية وهو أجهزة الهواتف الخلوية M-Comerce حيث يستخدم لشراء السلع والخدمات.

هناك خطوات يمكن مراعاتها فى حال رغبت الشركة الدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية وهى:

1- تقييم ما إذا كانت التجارة الإلكترونية فى المقام الأول هى الأسلوب المناسب للشركة.
2- وضع استراتيجية للتجارة الإلكترونية قبل البدء فى التعامل.
3- عدم البدء على نطاق واسع.
4- تفهم البيع والتسويق عبر الإنترنت.
5- الاستجابة بسرعة لتوقعات العملاء.
6- الانتباه إلى أسباب التدمير والقضاء على موقع الشركة على الإنترنت.

مراحل تطور التجارة الإلكترونية: Electronic Commerce Development

ويحدث التطوير للظهور على الإنترنت فى **ثلاث مراحل** وهى: الوجود أو الظهور، التفاعل، والتكامل بين المؤسسات.

المرحلة الأولى: الظهور

تقدم الشركة، فى الظهور البدائي لها على الإنترنت، معلومات عامة عن أنشطتها والمنتجات التى تقدمها والأسواق التى تتواجد بها وعنوانها وأرقام الهواتف التابعة لها وأسماء أعضاء مجلس الإدارة والعاملين والقطاعات المختلفة للشركة، وموقعها على الإنترنت يكون موقعاً جامداً غير متغير ولا يوجد فيه تبادل للمعلومات أو المعاملات، فالمعلومات تكون من طرف واحد، وتبادل المعلومات يكون فى اتجاه واحد.

المرحلة الثانية: التفاعل

تتضمن قدرة الزائرين على التفاعل مع الشركة باستخدام موقع الويب، ومن سمات هذه المرحلة أن العملاء يستطيعون أن يتبادلوا المعاملات البيعية والشرائية مع المؤسسة؛ فالتفاعل فى هذه المرحلة يكون تفاعلاً داخلياً بحيث تتم ميكنة العمليات داخل المؤسسة، وفي هذه المرحلة تصبح هناك قاعدة بيانات للزبائن تمكِّنهم من البحث واحتساب تكاليف المنتج، ورسوم الشحن، وهنا تستخدم الشركات كلبات فيديو قصيرة (Short Video Clips) وصورًا ثلاثية الأبعاد 3−D.

المرحلة الثالثة: التكامل

يمكن إنجاز تعاملات وصفقات الزبائن كلها في هذه المرحلة باستخدام الانترنت، ويمكن أن يحصل الزبائن على كل ما هو ضروري عن المنتج؛ الأسعار، والشحن، و..... كما تتاح لهم فرص الطلب للمنتجات حسب الحاجة، والدفع من أجل الطلبية، وتعقُّب الشحنة، مثال: الخدمات التي تقدمها شركة النقل (البريد السريع والممتاز) مثل ارآمكس وداتش إل Aramics and DHL في تعقب الطلبية حتى يتم استلامها من قبل العميل.

وهناك مجموعة من الأسئلة يجب أن تطرح من قبل المؤسسة، وما إذا كانت ترغب في المشاركة في التجارة الإلكترونية أم لا؟ وعندها يتم أخذ قرار المشاركة من عدمه.

1. **هل أن ثقافة الإنترنت تتلاءم وثقافتنا وبيئتنا؟** إن استخدام الإنترنت وجني فوائد منها يعتمد بالدرجة الأولى والرئيسة على البيئة؛ سواء البيئة الداخلية للشركة أو بالبيئة الخارجية المحيطة بها. فوجود موظفين غير مؤهلين لاستخدام تقنية المعلومات لا يعرفون كيفية البحث الآلي سيؤثر على نجاح فرع الشركة الإلكترونية، وسيكون استخدام التجارة الإلكترونية غير مثمر، فبيئة الشركة الداخلية بحاجة إلى تعديل لمواكبة التغير، وكذلك الوعي بتقنية المعلومات بحاجة إلى تحسين وتطوير لتتلاءم الشركة مع تقنية التجارة الإلكترونية.
2. **هل المعلومات الممكن الوصول إليها على الإنترنت مفيدة؟** إنّ وجود منظمات مماثلة على الإنترنت سيجعل أمر البحث أكثر سهولة وذا جدوى، أما في

حال غياب المعلومات فنحن بحاجة إلى قرار فيما يتعلق بالاستمرار أو عدم الاستمرار.

3. **هل منتجاتنا تتناسب والإنترنت؟** وهنا سنقرر ما إذا كان منتجاتنا ستستفيد من الظهور والبروز على الإنترنت أم لا، لأن لكل منتج دورة ومستهلكين وبيئة، لذا يجب دراسة عملية الإقدام على استخدام الإنترنت دراسة مستوفية. شركات تأجير السيارات على سبيل المثال والتى تعتمد على هذه التقنية بشكل كبير ستجد أن ظهورها على الإنترنت يزيد من إمكاناتها، ويفتح آفاقاً تسويقية جديدة لها.
4. **هل التسويق على الإنترنت ملائم لمنتجاتنا؟** فسياسة الشركة التسويقية ومنتجاتنا يجب أن تتلاءم والتسويق عبر الإنترنت.

الآثار الاقتصادية الإيجابية للتجارة الإلكترونية Economic Effects of EC

أتاحت السرعة الضوئية للمعاملات الالكترونية العديد من الميزات في عالم الأعمال، منها:

1. تعمل التجارة الإلكترونية على تحسين الكفاءة والقدرة التنافسية بين المنشآت بفعل دخول المعرفة والمعلومات كأصل مهم من أصول رأس المال، كما تتاح الفرصة لزيادة حجم عمليات البيع من خلال الاستفادة من القدرة على التسوّق عبر الإنترنت طوال ساعات النهار والليل دون أن تزيد التجارة الإلكترونية من الضغوط التنافسية على المنشآت, وذلك بفعل تخفيض كلفة المنتجات، لأن تطبيق هذا النوع من التجارة سيؤدي إلى زيادة كمية هذه المنتجات، وسعي المنشآت إلى ترويجها في مناطق جديدة لم تكن تتوجه إليها من قبل (بمعنى أن التجارة الإلكترونية تساعد المنظمات في دخول الأسواق الدولية والعالمية).
2. تقديم أفضل عروض البيع لجذب العملاء، وتقديم تسهيلات كثيرة للمستهلك، ما يؤدي إلى زيادة النفقات العامة الأخرى، وبذلك تفقد المنشآت الأقل كفاءة قدرتها على المنافسة.

3. تعمل التجارة الإلكترونية على زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي بسبب الكفاءة في عرض السلع والخدمات وتقليل قيود الدخول إلى الأسواق، والقدرة العالية على االحصول على المعلومات اللازمة.
4. إتاحة الفرصة أمام المنشآت الصغيرة والمتوسطة للنفاذ إلى أسواق جديدة لتصريف منتجاتها وكسر احتكار المنشآت الدولية الكبيرة لهذه الأسواق، حيث لم تعد المنشآت الصغيرة بحاجة إلى وسائط تقليدية للبيع، ولم تعد بحاجة إلى الانتقال إلى البلاد الأخرى وإقامة وكالات فيها، ولكن أصبحت بحاجة إلى وسطاء المعلومات الذين يلعبون دوراً مؤثراً في التجارة الإلكترونية، خاصة إذا علمنا أن أي منظمة، مهما كان نوع وطبيعة عملها، تستطيع الدخول إلى الشبكة وعرض ما تشاء من سلع وخدمات وأفكار دون أية قيود, وبذلك فإن المنافسة أصبحت عالمية النطاق.
5. ستؤدي التجارة الإلكترونية، بما تحمله من تكنولوجيا متطورة، إلى مزيد من تقسيمات العمل، والتغيير في أنماطه وأساليبه، والتخلي عن بعض العناصر البشرية (خاصة العمال متوسطي وقليلي المهارة)، إضافة إلى الاستغناء عن بعض الوكلاء والمتاجر؛ سواء متاجر البيع بالجملة أو التجزئة, ما سيكون لهذا كله أثر غير محمود على زيادة معدلات البطالة حتى ولو كانت بطالة مؤقتة ممكن أن تزول على المدى الطويل.
6. تخفض التجارة الإلكترونية من الضريبة في مهن متعددة كالصرافة، ومبيعات الكتب.

الملخص

في هذا الفصل، تمت مناقشة مجموعة من القضايا المرتبطة بمفهوم التجارة الإلكترونية، حيث تم التطرق الى وجهات النظر المتعددة حول مفهوم التجارة الإلكترونية، والبنية التحتية الضرورية للتجارة الإلكترونية، ومزايا التجارة الإلكترونية وعيوبها، ولماذا تعتبر التجارة الإلكترونية؟ وخطوات يمكن مراعاتها فى حالة رغبت الشركة الدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية، مراحل تطوير التجارة الإلكترونية، والآثار الاقتصادية للتجارة الإلكترونية.

فالتجارة الالكترونية إحدى أهم القضايا الإدارية المعاصرة، التي دعمت مبدأ التنافسية العالية بين منظمات الأعمال، بمختلف أشكال هذه التنافسية؛ سواء على صعيد تأمين موارد المنظمات، أو معالجة وإدارة تلك الموارد، أو التحسينات المستمرة في مخرجاتها، وهو ما أتاح تجاوباً ديناميكياً سريعاً مع المتغيرات، خصوصاً ما يتعلق بتلبية طلبات وتوقعات العميل.

كما تضمنت التجارة الالكترونية أسباب تطورها من خلال قدرتها العالية على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وتوظيفها بالشكل الأنسب للمنظمة.

أسئلة الفصل

1- بيّن علاقة التجارة الإلكترونية بالاقتصاد الرقمي؟

2- تحدث عن مفهوم التجارة الإلكترونية؟

3- لماذا تعتبر التجارة الإلكترونية مختلفة عن التجارة التقليدية؟

4- إن للتجارة الإلكترونية أنواع. تحدث عن هذه الأنواع بالتفصيل؟

5- في حال رغبت شركة ما في الدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية يجب أن تراعي عدة خطوات. ما هذه الخطوات؟

6- هناك أسئلة يجب أن تطرح من قبل الشركة في حال قررت أن تشارك في التجارة الإلكترونية، ما هذه الأسئلة؟

7- تحدث عن أهم الآثار الاقتصادية للتجارة الإلكترونية؟

الفصل السابع
المنظمات الافتراضية
Virtual Organizations

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكّن دراسة هذا الفصل من:

1- التعرّف على مفهوم المشروع الافتراضي
2- تحديد مفهوم المنظمة الافتراضية
3- التعرّف على أسباب الحاجة الى المنظمات الافتراضية
4- معرفة الصفات المميزة للمنظمات الرقمية الإفتراضية
5- التعرّف على أنواع المنظمات الافتراضية
6- تحديد عوامل نجاح المنظمات الافتراضية السبعة

الفصل السابع
المنظمات الافتراضية
Virtual Organization

المقدمة Introduction

لم تعد الاساليب والأشكال التنظيمية القديمة التقليدية في إدارة المنظمات قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة، التي تستند إلى التكنولوجيا وتبنى عليها، حيث تستخدم المنظمات الحالية التكنولوجيا وأدواتها، القائمة على تعدد مصادر الحصول على المعلومات، وتوفرها بكثرة وبسرعة هائلة والتي تقوم على وجود صنَّاع للمعرفة الذين يتنافسون بشكل هائل لتحقيق التميز في ممارسة أعمالها وتنفيذ مهمامها، وحتى تصميم هياكلها التنظيمية.

ونتيجة لهذا التطور ظهر ما يسمى **بالمنظمة الافتراضية** التي تتجاوز في نشاطها وعملها كل الحدود المكانية والزمانية، وتعتبر المنظمات الإفتراضية وكيفية إدارتها والتعامل معها من القضايا الإدارية المهمة، والتي ينبغي دراستها، ومعرفتها، ومعرفة كيفية التعامل معها، لذا جاء هذا الفصل ليبين المقصود بالمنظمات الإفتراضية، وما أهدافها وما أنواعها وغيرها من الموضوعات المرتبطة بالمنظمات الافتراضية.

مفهوم المنظمة الإفتراضية Virtual Organization:

يستخدم مصطلح افتراضي لتصنيف نوع من حلول تكنولوجيا المعلومات (IT Solution) الذي يجيز فعلياً لعدد غير محدود من أعضاء المشروع التواصل مع بعضهم البعض وتنفيذ عملياتهم وأعمالهم باستخدام بنية تحتية بشكل مشترك، وفي هذه البنية التحتية يتم تنميط وتوزيع وتقاسم تطبيقات البرامجيات وتجهيزات الحاسوب والبيانات ومصادر شبكة الاتصالات، كما يتم تنميط المعدات المحلية لكل عضو من أعضاء المشروع الى أقصى ما يمكن.

أما المنظمة الافتراضية فهي كما يشير كوسيور (kosiur) عبارة عن الوحدة المكونة من عاملين موزعين جغرافياً يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل إلكترونية بدلاً من الاتصال المباشر وجهاً لوجه.

ويشير برنارد بور(Boar). إلى أن المنظمة الافتراضية هي التي تقوم بالأعمال من خلال استخدام شبكة الإنترنت؛ حيث إن العاملين يتصلون بالوسائل الإلكترونية بما يجعل المنظمة بدون حدود، ويرى ماتوس (Matos) أن المنظمات الافتراضية منظمات مستقلة قانونياً تجتمع معاً لتتشارك الموارد والمهارات بهدف تحقيق أهداف معينة مثل اكتساب الفرص السوقية والاجتماعية. أما ديسانستس (desanctis) فيرى أنها: تجميع منظمات أو جماعات موزعة جغرافيا ووظيفيا، ومتنوعة ثقافيا بحيث ترتبط معاً من خلال نماذج اتصالات إلكترونية. ويشير (نجم) إلى أن المنظمة الافتراضية هي عبارة عن وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات، تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات للمنظمات الافتراضية، فإنه يلاحظ بأن لها عدة عناصر تميزها عن غيرها من المنظمات، وتشمل هذه العناصر ما يلي:

1- أنها بلا حدود مكانية؛ أي أنها تنتشر على نطاق جغرافي واسع.
2- أنها بلا حدود تنظيمية وإدارية.
3- وحدة بلا حدود في القدرات.
4- أنها شبكة تقاسم وتشارك المعلومات.
5- أنها ذات ميزة تنافسية.
6- توجه تنظيمي يركز على الزبون Customer Oriented .
7- أنها شبكة وليست مكاتب.

وعليه، فالمنظمة الافتراضية غير موجودة فعلاً في إطار مادي محدد يشتمل على حدود تنظيمية، إنما شبكة علاقات متداخلة ومتشابكة، استجابة لطبيعة الطلبات المتغيرة في السوق. وهي شبكة مؤقته لشركات مستقلة، مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والمعرفة، لكي تتشارك

بالمهـارات والتكـاليف، لكي تتمكن من الوصـول الى أسـواق بعضـها البعض. وهي منظمة تستخدم الشبكات لكي تربط الأشـخاص والممتلكات والأفكار، من أجل توليد وتأمين وتوزيع المنتجـات والخـدمات من دون أن تكـون محـدودة بمواقع تقليدية أو مادية (العلي، 2006: 131).

أسباب ومبررات وجود المنظمات الافتراضية

Virtual Organization Reasons

شـأنها شـأن أي عمل يخرج إلى الوجود؛ فإن هنـاك مجموعة من الأسباب التي تبرر وجود المنظمات الافتراضية، تتلخص في:

1- الحاجة المتزايـدة للمرونة Flexibility؛ حيث لا يمكن الحصـول على القـدرات الجوهرية لنجـاح المنظمـات الافتراضـية إلا من خلال التعـاون مع الشـركاء الخارجيين.
2- الحاجة للكفاءة Efficiency المتأتية من حالة تقاسم الموارد مع الشركاء.
3- الحاجة الى التأقلم مع بيئات تتسم بالمفاجآت والسرعة في التغيير.

الصفات المميزة للمنظمات الرقمية الإفتراضة (Potocan, 2002; Cueni, 1999)

1- التفـوق والتمـيز Excellence: جميع الشـركاء في المنظمة الرقمية الافتراضـية يجلبون معهم إمكانـات وقدرات منظمـاتهم الجوهرية التنافسية، وهذا يعني أن كل شريك ينبغي أن يكون عنده بعض المزايا المميزة التي يضيفها للمنظمة.
2- الانتفـاع والإفـادة Utilization: المنظمة الافتراضـية تـؤمن الانتفـاع من المـوارد الخاصة بشركاء الأعمال بطريقة ربحية أفضل.
3- اقتناص الفرص Opportunism: حيث تغتنم هذه المنظمات الفرص بطريقة افضل من المنظمات المنفردة.
4- تبديد الحـدود Lack of Border: تتجه المنظمة الافتراضـية الى تشـتيت الحـدود Geographical Dispersion واجتيازها.

5- الثقة Trust: بسبب مساواة المشاركين Participant Equality : كون نماذج الأعمال في المنظمات الافتراضية تعتمد كل منها على الأخرى، وعلى أساس من الثقة، ما يعني أن على المنظمات المشاركة في تطوير مستوى الثقة والتركيز على القيم المشتركة.

6- التكيف للتغيير Adoptability: تستطيع المنظمات الافتراضية أن تتكيف بشكل أسرع لأي عملية تغيير، في إطار البيئة التي تتعايش معها، من خلال تشخيص متطلبات التغيير على العاملين وتأمين التعليم والتدريب المستمر، وتنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين.

7- الاعتماد على التكنولوجيا Rely on Technolog تعتمد المنظمات الافتراضية بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات ونظم الشبكات المعلوماتية.

وعليه، فإن أعضاء فرق العمل في المنظمة الافتراضية ليس من الضروري أن يلتقوا جغرافياً في موقع واحد.

أنواع المنظمات الافتراضية Virtual Organization Types:

يجدر التمييز بين نوعين من المنظمات الافتراضية:

1- قد يعني مصطلح افتراضي أنه قائم على ما يظهر (Seemingly Existing) ، ما يجعل العملاء يعتقدون أنهم يعملون مع منظمة واحدة، في حين يشير واقع الحال الى أن هذه المنظمة تشمل شبكة منظمات (A network of Organizations)، وعادة ما توصف هذه المنظمات بالمنظمات المستقرة الدائمة، ومن الأمثلة على هذا النوع من المنظمات القائم على استخدام الشبكات التي تعمل في إطارها كل من (Dell Company) و (Amazon. Com)، وأمازون هو موقع الكتروني افتراضي من خلاله يمكن أن تشتري أي منتج من أي نوع من العلامة التجارية التي أنت تختارها (ملابس، وكتب، وعطور، وسيارت) وغيره من المنتجات.

2- وقد يعني افتراضي احتمال أن يكون قائمًا أو ممكن قيامه (Potentially Existing) وتسمى بالمنظمة افتراضية الديناميكية: تكون هناك شبكات ديناميكية تقوم مجتمعة بعمل مشترك ما في حال قيام عميل بمفاتحتها حول طلبيه أو مشكلة ما، ويكون التعاضد بين هذه الشبكات ذا طبيعة مؤقتة في أغلب الأحيان، وتكون القيادة مشتركة.

ويوضح الجدول رقم (1) الفرق بين هذين النوعين من خلال عدة أبعاد وهي:

وجه المقارنة	المنظمة المستقرة	المنظمة الديناميكية
أمد التعاون	دائم	مؤقت
الحدود	واضحة المعالم	غامضة
استثمار الفرص المتاحة	كلا	نعم
أساليب الرقابة المتكاملة	ممكنة	غير ممكنة
شركاء محوريون	واضحون	غير واضحون

جدول رقم (1): الفرق بين المنظمة المستقرة والمنظمة الديناميكية

خصائص المنظمات الافتراضية Virtual organization attribute

تمتاز المنظمات الافتراضية بميزات، قلما تتوافر للمنظمات التقليدية، وتتمثل أهم تلك الميزات فيما يلي:

- عابرة للحدود Boundary Crossing
- جدارات محورية مكملة Complementary Core Competencies Pooling of resource
- تقاسم المعرفة Sharing of Knowledge
- تناثر جغرافي Geographical Depression
- تغير المشاركينChanging Participants
- المساواة بين المشاركين Participant Equality
- اتصالات إلكترونيةElectronic Communication
- التوجه بالعميلCustomer Orientation

- الاعتمادية المتداخلةInterdependence
- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات والمساءلاتEmpowerment

العوامل السبعة لنجاح المنظمات الافتراضية

The Seventh Critical Factors of Virtual Organization

كلنا يعمل اليوم في منظمات افتراضية، ووحدات أعمال، ودوائر، وفرق أو حتى كأفراد من مواقع مختلفة، نتفاعل من خلال المؤتمرات الفيديوية والبريد الإلكتروني، وبطريقة غير مباشرة من خلال الانترانت أو من خلال الخدمات التعاونية المباشرة ونمارس أعمالنا، لكن هل نحن نعمل بكفاءة وفعالية؟

وللإجابة عن هذا السؤال هناك سبعة عوامل اذا توافرت تحقق للمنظمة الافتراضية الكفاءة والفعالية، وهي؛ كما بينها غراف؛ تتضمن:

1. **المـوارد من المـوادResources** : حيث تعكس هـذه المـوارد الـدور الأسـاس للتكنولوجيا في تمكين المنظمـات الافتراضـية، وهنا تـبرز الحاجة الى تحسـين التكنولوجيا لتقابل الاهداف الاستراتيجية المحددة. وأمثلة توافر مساحات واسعة على الويب لتحقيق التعاون، وتتضمن هذه الموارد:
   - القدرات التكنولوجية Technology Capability، تزويد كل أعضاء المجموعات بالوظائف التي يحتاجونها بحيث تقاس من خلال سرعة الوصول وغنى المعلومة Interactivity.
   - التكنولوجيا والتعاونTechnology & Collaboration ، دعم وتقوية التعاون من خلال القدرات التكنولوجية.
   - الاعتماديةReliability والمرونة Flexibilityوالاستعمال المفيد للتكنولوجيا Usefulness، وتعني أن الوصول السهل من قبل اعضاء المجموعات من خلال الوسائل الاعلامية المخصصة هو العامل الحاسم في اختيار البنية التحتية المناسبة، والمرونة يقصد بها أن من الضروري أن

يستخدم أعضاء المجموعات التكنولوجيا بما يتفق ومعاييرهم وثقافتهم وممارستهم.

- الاستخدام المناسب للاتصالات وجهًا لوجه Face to Face (FTF) و(CMC) Communication Media Computer والاتصالات عبر وسائل الاعلام من خلال الحاسوب بحيث تحقق التطبيق الأمثل.
- موارد أخرى ضرورية تتضمن تنظيم الموازنات لكل الموارد المطلوبة والضرورية (المكتب المنزلي، وأدوات، والهاتف الخلوي، وغيره).

2. **البيئة التنظيمية Organizational Environment: وتشمل:**

- المكافآت والحوافز، والتي تقوم على أساس النتائج والسلوكات لهذه المجموعات الافتراضية.
- قياس الأداء، تطوير معايير لتشجيع أداء الجماعات الافتراضية، وتتضمن: Peer Ratings, Team Outcomes, and Critical Virtual Behaviors
- التدريب والتعلّم، تزويد الفرق الافتراضية بالتدريب لتعزيز المعايير والممارسات والأهداف و الأدوار.
- المعرفة Knowledge، تعزيز الحاجة لأرشفة المعرفة المتعلمة لاستخدامها لاحقاً.
- نظام المعلوماتInformation Systems ، توفير المعلومات، وتوزيعها على الأفراد خلال الوقت الحقيقي In Real Time.

3. **تصميم المجموعةGroup Design وتتضمن:**

- هيكل المهمة Task Structure: أن تكـون واضــحة، ومعلنــة، بحيث تسـمح للاستقلالية وتقلل من الاعتمادية على البعض.
- معـايير الجماعة Group Criteria: اتصــالات مفتوحة محتـوى الرسـالة معلن ومكرر.

- وضوح الهدف Goal Clarity تأسيس قواعد واضحة, وتشارك الأهداف لكل الاعضاء في المجموعة الافتراضية.
- تنمية الثقة Trust Development: معرفة أن القيمة الحاســـمة هي الثقة في العلاقات الافتراضية والتصرفات
- الحفـاظ على الثقة هي ليست مؤقتة؛ وإنما يجب أن تبقى الثقة طوال دورة حيـاة الجماعة

4. **تناغم وانسجام الجماعةGroup Synergy، ويشمل:**

- إدارة الصراع Conflict Manage: بحيث يحقق ذلك الرضى والأداء للجماعة الافتراضية من خلال إدارة التأثيرات السلبية على العلاقات بين الأفراد.
- القيـادةLeadership من خلال التزويد بالاستقلالية الكافية لاعضـاء الجماعة الافتراضـية وبنفس الـوقت تعزيز العمليـات بحيث تـؤدى بطريقة اكـثر رسـمية للتعـويض عن الاتصـالات المفقـودة، حيث يجب الادراك بثبـات واسـتمرار ان نسجام الفريق.
- الاتصـالاتCommunication : يجب أن تكـون مكـررة طيلة الـوقت، ويجب تطوير معايير واضحة لبروتوكولات الاتصالات لتجنب الصراع.
- التغذية الراجعة Feedback: التزويد بقنوات رسمية وثابتة للتغذية الراجعة(جدولة الاجتماعات).

الملخص

في هذا الفصل، تم مناقشة مجموعة من القضايا المرتبطة بالمنظمة الافتراضية، حيث تم التطرق لمفهوم افتراضي، والمشروع افتراضـي، والحديث عن أسباب ومبررات وجود المنظمات الإفتراضية التي تبرز من خلال حاجة منظمات الأعمال إلى المرونة، والكفاءة، والقدرة على التأقلم مع البيئات سريعة التغير.

وتتميز المنظمات الإفتراضية عن سائر المنظمات بالتفوق في حيازة القدرات الجوهرية (الجدارات)، واستثمارها وتوظيفها لتحقيق التميز، والقدرة على اقتناص الفرص، وقابلية عالية للتمكين، واعتمادها المكثف على التكنولوجيا.

كذلك تناول الفصل أنواع المنظمات الافتراضية، وأخيراً تم التعرّف على عوامل نجاح المنظمات الافتراضية السبعة وعناصرها المتعددة.

أسئلة الفصل

1- ما المقصود بالمشروع الافتراضي والمنظمة الافتراضية؟

2- تحدث عن أهم الصفات المميزة للمنظمات الافتراضية؟

3- تحدث عن أسباب وجود المنظمات الافتراضية؟

4- أذكر الأنواع الرئيسية للمنظمات الافتراضية؟

5- هناك سبعة عوامل اذا تم أخذها بعين الاعتبار من قبل المنظمة الافتراضية سوف تحقق النجاح، بين هذه العوامل؟

الفصل الثامن
التعلّم الإلكتروني
Electronic Learning

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكن دراسة هذا الفصل من:

1- التعرّف على مفهوم التعلّم الإلكتروني.
2- التمييز بين مصطلحي التعلّم الإلكتروني والتعليم الإلكتروني
3- معرفة أنواع التعلّم الإلكتروني.
4- علاقة التقنيات بالتعلّم الإلكتروني.
5- معرفة أهم متطلبات التعلّم الإلكتروني.
6- التعرّف على عناصر التعلّم الإلكتروني وخصائص هذه العناصر.
7- التعرّف على مفهوم التعلّم الإلكتروني عالمياً.
8- معرفة فوائد استخدام التعلّم الإلكتروني وأدواته
9- التعرّف على إيجابيات استخدام التعلّم الإلكتروني.

الفصل الثامن
التعلّم الإلكتروني
Electronic Learning

المقدمة Introduction

يعيش العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية هائلة، وعصراً معلوماتيًا لا حدود له، حيث أن المعرفة في هذا العالم هي القوة (المال)، ما كان له بالغ الأثر على جميع جوانب الحياة؛ فتأثرت أساليب التدريس والتعليم المعاصرة بتلك الثورة التكنولوجية والمعرفية، حيث أصبح التعليم مطالباً بالبحث عن أساليب ونماذج تعليمية جديدة لمواجهة العديد من التحديات التي تعيق تقدمه، وتحد من تطوره، وتجعله بعيداً ومتخلفاً عن مواكبة التطورات العلمية والتقنية والمعرفية؛ وبالتالي تؤثر فيه سلباً ومنها زيادة كمية المعرفة، ومن هنا جاءت الحاجة لاستحداث واستخدام مفهوم التعلّم الإلكتروني (إحدى طرق التعليم عن بعد) الذي يرتكز إلى استخدام الحاسوب وتقنياته وبرمجياته من خلال شبكات الاتصالات المختلفة.
ويعتبر مفهوم التعلّم الإلكتروني من القضايا الإدارية المهمة، فكل منظمة أو مؤسسة (شركة، أو منشأة، أو مصنع، أو وزارة.) بحاجة الى تدريب عامليها الجدد والقدامى بشكل مستمر وغير مستمر، وكل مؤسسة تعليمية، مهما بلغ مستواها التعليمي ومجالها، فهي بحاجة الى مواكبة التطور، واستخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها ونظمها، حيث أن الوقت هو العنصر المهم، وتقليل الكلفة الهدف الأقصى، والاستمرار والبقاء والتميز الغاية الأسمى لكل منظمة من هذه المنظمات. جاء التعلّم الإلكتروني كإحدى الوسائل المساعدة لكل هذه الأنواع من المنظمات لتحقيق أهدافها وغاياتها من خلال أدواته المختلفة.

مفهوم التعليم الإلكتروني E-Learning Concept

إنّ التعلّم الإلكتروني ما زال في طور التكوين، ولم يستقر بعد على حال، وهو في حالة تعديل مستمر نظراً لارتباطه بتكنولوجيا التعليم التي تنمو وتتطور يوماً بعد آخر، وهناك

العديد من المفاهيم التي تناولت التعلّم الإلكتروني؛ تختلف وتتعدد حسب توجهات العلماء، واختلاف أهدافهم وتخصصاتهم، سنتعرف ابتداءً على الفرق بين بين مصطلحي التعلّم والتعليم.

التعليم Teaching: هي عملية منظّمة يقوم بها المعلّم بهدف نقل معلوماته ومعارفه وخبراته إلى غيره، وهي عملية غير مستمرة؛ إذ يمارسها المعلّم خلال العملية التعليمية.

أما **التعلّم Learning:** فهو تغيير أو تعديل في سلوك المتعلّم نتيجة لنشاط أو تدريب أو تكرار، وهي عملية مستمرة مدى الحياة للمتعلم نتيجة للعملية التعليمية، وحتى يتم التعديل في سلوك المتعلم فهو بحاجة الى تعليم لذا سيتم استخدام مصطلح التعلّم الإلكتروني لأنه لا يتم تحقيق التعلّم إلا من خلال استخدام العالم الإلكتروني؛ كأدوات ووسائل وتقنيات وشبكات اتصالات حتى يحقق المتعلّم عملية التعلّم، فالتعليم هو الطريق للتعلم.

إذاً ما الفرق بين التعلّم الإلكتروني E-Learning والتعليم الإلكتروني E-Teaching ؟

التعليم الإلكتروني E-Teaching هو: جزء من التعلّم الإلكتروني، والذي يقدم من خلال جهة تعليمية تكون نشاطاتها وفعالياتها في الغالب مكرَّسة لهذه العملية (العلي، 2006: 312).

وفيما يتعلق بالتعلّم الإلكتروني E-learning definition: فسوف نستعرض مجموعة من المفاهيم للوصول إلى مفهوم التعلّم؛ القائمة على تعريف التعليم الإلكتروني؛ ومنها أنه التعليم الذي يهدف إلى إيجاد بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب والإنترنت بحيث تمكّن الطالب من الوصول الى مصادر التعلّم في أي وقت ومن أي مكان.

وعرّفه الموسى (1425هـ) بأنه طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، ورسومات، وآليات بحث، ومكتبات إلكترونية، وبوابات الإنترنت؛ سواء أكان عن بعد أم في الفصل الدراسي، فالمهم والمقصود هنا هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلّم بأقصر وقت، وأقل جهد، وأكبر فائدة (السلوم، 2009). وعرّفه المحيسن كما أورد السلوم (2009) بأنه التعليم

الافتراضي الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بين المعلّمين والمتعلّمين، وبين المتعلّمين والمؤسسة التعليمية برمتها، وهو استخدام تقنية الويب والإنترنت لإحداث التعلّم أو التعلّم عن بعد باستخدام تقنية الحاسب.

وعرفه زيتون (2005) بأنه تقديم محتوى تعليمي (الكتروني) عبر الوسائط المعتمدة على الكمبيوتر وشبكاته إلى المتعلم بشكل يتيح له إمكانية التفاعل النشط مع هذا المحتوى ومع المعلم ومع أقرانه، سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أم غير متزامنة، وكذا إمكان إتمام هذا التعلّم في الوقت والمكان وبالسرعة التي تناسب ظروفه وقدراته، فضلاً عن إمكان إدارة هذا التعلّم من خلال تلك الوسائط. وعرّفه العمري (2004) بأنه تقديم المحتوى التعليمي وما يتضمنه من شروحات وتمارين وتفاعل ومتابعة بصورة جزئية أو شاملة في الفصل أو عن بعد بواسطة برامج متقدمة مخزنة في الحاسب أو عبر شبكة الإنترنت، أما الراشد فيعرّفه بأنه وهو توسيع مفهوم عملية التعليم والتعلّم لتتجاوز حدود جدران الفصول التقليدية والانطلاق لبيئة غنية متعددة المصادر تكون لتقنيات التعليم التفاعلي عن بعد دوراً أساسيا فيها، بحيث تعاد صياغة دور المعلم والمتعلم، بينما يرى غلوب بأنه نظام تعليمي يستخدم تقنيات المعلومات وشبكات الحاسوب في تدعيم وتوسيع نطاق العملية التعليمية من خلال مجموعة من الوسائل منها أجهزة الحاسوب، الإنترنت، البرامج الإلكترونية المعدّة من قبل المختصين بالوزارة أو الشركات. وهو التعلّم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة؛ سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت. ويرى شوت Chute (2003) أن تكامل التعلّم عن بعد مع إدارة المعرفه تولّد التعلّم الإلكتروني، أي أن: التعلّم عن بعد + إدارة المعرفة = التعلّم الإلكتروني. وعرفه بلقيس (2003) بأنه أحد الوسائل التعليمية التي تعتمد على تقنيات الاتصالات الإلكترونية وتقنيات الخدمة الذاتية، لإتاحة المعرفة للذين ينتشرون خارج قاعات الدراسة، ومن خلال استعراض التعريفات السابقة نستطيع أن نقدم التعريف التالي للتعلم الالكتروني:

"إنّ التعلّم الإلكتروني هو ذلك من النوع من التعلّم الذي يعتمد اعتماداً كلياً في الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة وتبادلها وتَشاركها، واكتساب المهارات المختلفة وتطوير

القدرات، على توظيف التقنية الإلكترونية، ممثلةً في استخدام برمجيات وتطبيقات الحاسوب القائمة على اسـتخدام شـبكات الاتصـالات المختلفة العالمية والمحلية منهـا؛ والـتي تتضـمن استخدام الإنترنت، والانترانت، والاكسترانت، لتحقيق حالتي التعليم والتعلّم.

أنواع التعلّم الإلكتروني E-Learning Types

للتعلم الالكتروني أنواع عدة، منها:

(1) التعلّم الإلكتروني المباشر المتزامن (Synchronous E-Learning): وهو التعلّم الذي يحتاج إلى ضرورة وجود المتعلمين والمعلم في نفس الوقت والذي يعتمد على وجود الإنترنت حتى تتوافر عملية التفاعل المباشر بينهم، كأن يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة الفورية (Real-Time Chat) أو تَلقي الدروس من خلال الفصول الافتراضية (Virtual Classroom)، وهو من أكثر أنواع التعلّم الإلكتروني تعقيدًا؛ إذ يلتقي المعلم والمتعلم على الإنترنت بشكل متزامن في نفس الوقت، ومن إيجابيات هذا النوع من التعلّم أن المتعلم يستطيع الحصول من المعلم على التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه، ومن سلبياته حاجته الى أجهزة حديثة، وشبكات اتصالات جيدة. وتتضمن الأدوات المستخدمة في التعلّم المتزامن ما يلي:

- اللوح الأبيض (White Board)
- المؤتمرات عبر الفيديو (Video Conferencing)
- المؤتمرات عبرالصوت (Audio Conferencing)

(2) التعلّم الإلكتروني غير المباشر غير المتزامن (Asynchronous E-Learning): ويتمثل هذا النوع في عدم ضرورة وجود المعلم و المتعلم في نفس وقت التعلّم, حيث يمكّن المعلمَ من وضع مصادر مع خطة تدريس وتقويم على الموقع التعليمي، ثم يدخل الطالب للموقع أي وقت، ويتبع إرشادات المعلم في إتمام التعلّم دونما اتصال متزامن مع المعلم، فالمتعلم يستطيع التفاعل مع المحتوى التعليمي, والتفاعل من خلال البريد الإلكتروني؛ كأن يرسل رسالة إلى المعلم يستفسر فيها عن شئ ما ثم يجيب عليه المعلم في وقت لاحق، وفيها

يحصل المتعلم على دروس مكثفة أو حصص وفق برنامج دراسي مخطط ينتقي فيه الأوقات والأماكن التي تتناسب وظروفه عن طريق توظيف بعض أساليب التعليم الإلكتروني، مثل: البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو، ويعتمد هذا التعلّم على الوقت الذي يقضيه المتعلم للوصول إلى المهارات التي يهدف إليها.

ومن إيجابياته أن المتعلم يتعلم حسب الوقت والمكان المناسبين لـه، ويستطيع إعادة دراسة المـادة والرجـوع إليها عند الحاجة، ومن سـلبياته عـدم قـدرة المتعلم الحصـول على تغذية راجعة فورية من المعلم، كما أنه قد يؤدي الى الإنطوائية.

(3) التعلّم المدمج (Blended Learning): هو التعلّم الذي يستخدم فيه وسائل اتصال متصلة معـاً لتعلم مــادة معينــة، وقد تتضــمن هــذه الوســائل مزيجــاً من الإلقــاء المباشر في قاعة المحاضـرات، والتواصل عـبر الإنـترنت، ومقـررات التعلّم الـذاتي، وأدوات أخـرى مثل: برمجيات التعلّم التعاوني الافتراضي الفوري، والمقررات المعتمدة على الإنترنت، وأنظمة دعم الأداء الإلكترونيـة، وإدارة نظم التعلّم، وكذلك يمزج أحداثًا متعددة معتمدة على النشاط تتضـمن التعلّم في الفصـول التقليدية الـتي يلتقي فيها المعلم مع الطلاب وجهـًا لوجـه، والتعلّم الذاتي فيه مَزجٌ بين التعلّم المتزامن وغير المتزامن.

وهناك تصنيف آخر لهورتن وهورتن، حيث صنفا التعلّم الإلكتروني على النحو التالي:

1. التعلّم الإلكتروني الموجّه بالمتعلم Learner-Led E-Learning: هو تعلم إلكتروني يهدف إلى إيصال تعليم عالي الكفاءة للمتعلم المستقل، ويُطلَق عليه التعليم الإلكتروني الموجّه بالمتعلم، ويشمل المحتوى على صفحات ويب، ووسائط متعددة، وتطبيقات تفاعليه عبر الويب، وهي امتداد للتعلم المعزز بالحاسب في برمجيات CD-ROM.
2. التعلّم الإلكتروني الميسَّر :Facilitated E- Learning: وهو تعلّم يوظف تقنية الإنترنت، ويستخدم فيه المتعلم البريد الإلكتروني والمنتديات للتعلم، ويوجد فيه ميسِّر للتعلّم عبارة عن مساعده (Help)، ولكن لا يوجد فيه مدرس. (كما الحال عندما ترغب في تعلم برنامج معين فإنك تذهب للمنتديات، وتستخدم البريد

الإلكتروني وقوائم المساعدة ، ولكنك لا تنضم إلى عملية تدريس كاملة، بل توظّف تقنية الإنترنت في تيسير تعلّم البرنامج).

3. التعلّم الإلكتروني الموجّه بالمعلم Lnstructor-led E-Learning:وهو تعلم إلكتروني يوظّف تقنية الإنترنت لإجراء تدريس بالمفهوم التقليدي بحيث يجمع المعلم والطالب في فصل افتراضي يقدم فيه المعلم العديد من تقنيات الاتصال المباشر مثل مؤتمرات الفيديو والصوت، والمحادثة النصية والصوتية Audio and Text Chat، والمشاركة في الشاشة، والاستفتاء، ويقدم المعلم عروضاُ تعليمية، وشرحاً للدروس.
4. التعلّم الإلكتروني المضمَّن Embedded E-Learning:هو التعلّم الإلكتروني الذي يقدم في الوقت على الطلب ويكون مضمّناُ في البرنامج، مثال ذلك: التعليم المقدم في نظام التشغيل ويندوز ، فتجد في Help and Support معالِجاً يقدم أجوبة أو روابط عن أسئلة محددة من قبلك، وقد يكون فيه معالج للكشف عن الأخطاء وإصلاحها داخل النظام. وهو تعلم من أجل حل مشكلة محددة، ويقدم منه نسختان؛ إحداهما مع البرنامج الذي تم تحميله على حاسب المستخدم، والأخرى هي دعم عبر الويب؛ حيث يتصل المستخدم بالويب على رابط محدد، ويقدم له حل المشكلة من خلال معالج يتبعه على الموقع.
5. Telementoring E-Coaching: وهو نمط التعلّم الإلكتروني الذي يعتبر امتداداً لنمط التعليم الخصوصي Tutorial في CD-ROM، وفيه يتم التعليم باستخدام تقنية الإنترنت، مثل مؤتمرات الفيديو التفاعلي، التراسل الفوري، الهاتف عبر الإنترنت، والعديد من الأدوات التي تشرف وترشد عملية التعلّم.

التقنيات وإسهامها في تطوير التعليم الإلكتروني

Technique and E-Learning

لم يعد التعليم الإلكتروني من الأمور المستحيلة أو الصعبة الوصول إليها بعد تطور تقنياته على كافة الأصــعدة. وقد أســهمت تلك التقنيــات إســهاماً ملحوظــاً في تعزيز التعليم

والتـدريب الإلكـتروني، وغـدت هـذه التقنيـات في متنـاول يد الكثـير من المؤسسـات العامة والخاصة في كافة أنحاء العالم.

فالبريد الإلكتروني (e- mail) سريعٌ وقليل التكاليف والبديل الأفضل عن البريد المعتاد، ويمكن استخدامه كاتصال بين اثنين قد يكون أحدهما معلمًا والآخر طالبًا، وبالتالي يمكن نقل المحاضرات كنصوص مباشرة أو نصوص في ملفات مرفقة ويتم قراءتها في الوقت المناسب للطالب، ويمكن للطالب أن يرسل استفساراته بالأسلوب نفسه. يمكن الوصول إلى لوحات الإعلان باستخدام الإنترنت مثل شبكة (USENET) و (LISTSERV) فالشبكة الأولى تجمع آلافًا من مجموعات الأخبار تتوزع من تصميم الحاسبات العالية (Super) وحتى هواة الألعاب والحديث.

أما الشـبكة الثانية فهي منـبر للمناقشة في العديد من الموضـوعات وتتـوزع على مجموعات حسب اهتمامها. وهناك الشبكة العالمية الشاملة أو(World-Wide Web) ويشار إليها بالرمز (www) وهي «شبكة معلومات ذات وسائل عالية واسعة الانتشار تمنح إمكانية الاتصال بعدد كبير من الوثائق والبرامج التعليمية والمقررات على المستوى العالمي». تفتح كل جامعة أو مؤسسة تعليمية صفحة (Home Page) تعرض ما لديها من برامج تعليمية أو تدريبية، وتنشئ لوحة أو فصلاً أو مجلة إعلانـات للفصل الدراسي، يمكن للطـالب الـذي يبعد عن مقر الدراسة وتعزله المســافة أو الـوقت من أن يتواصل عــبر هـذه اللوحة مع زملائه، ويمكن تـرتيب ما يشبـه المـؤتمر للنقـاش، حيث يضع كل طـالب أسـئلته ويتلقى الإجابـات من زملائه، وقد يكون ذلك تحت إشراف أستاذ مختص، كما يمكن إرفاق معلومات عن الواجبات والـدروس والتعـديلات في المنهج وطـرق الاختبـار في لوحة الفصـل. ويمكن للطــالب أن يتحـادث عـبر الإنـترنت مع زملائه أو مع أسـتاذ المقـرر أو البـاحثين، ليحثّهم على مناقشة موضـوع ذي صـلة بالفصـل. ويمكن تطـوير صـفحة داخلية للفصل حـول محتويـات المقـرر والتمـارين والمراجع وسيرة الأسـتاذ، ويستطيع الأسـتاذ أو المعلم إدراج المواقع المفيـدة على شبكة الإنترنت ذات الصلة بالموضوع.

متطلبات التعليم عن بعد والتعلّم الإلكتروني

E – Learning Requirments

يتطلب التعليم عن بعد، والتعلّم الإلكتروني عوامل عدة، ومقومات تساعد على نجاح نظام التعليم المعتمِد عليه، وتتوزع هذه العوامل على الوسائل المستخدمة، وعلى المعلم، والمتعلم، والبيئة التعليمية، ولعل من أبرزها ما يلي:

1. ضرورة تدريب الأستاذ وإجادته أساليب استخدام وسائل التعليم عن بعد والتعلّم الإلكتروني.
2. أهمية معرفة وإلمام الطلبة بوسيلة التعليم عن بعد والتعلّم الإلكتروني، وتوفير الوسيلة المستخدمة لهم في أماكن إقامتهم أو مواقع عملهم.
3. توافر الرغبة القوية، والحافز الذاتي لدى الطالب للتعلّم، والشعور بأهمية العلم الـذي يدرسه، ودون ذلك، ولو بنسب قليلة، ربما يستحيل التعلّم عبر هذه الوسائل.
4. مناسبة الوسيلة المستخدمة في التعليم عن بعد وإمكاناتها، فالتلفزيون أحادي البث والمؤتمرات السمعية و البصرية أي (Audio Visual) قد تكون أحادية أو ثنائية البث...وهكذا.
5. تؤدي سرعة التغير في تقنية الحاسبات الآلية بمصممي البرامج التعليمية إلى ضرورة تطويرها لتواكب الأجهزة الحديثة وهو ما يزيد من كلفتها.
6. يجب أن يكون متوفرًا لكل طالب مسجل في المقرر إمكانية استخدام الإنترنت والاتصال بالشبكات العنكبوتية، كما يحبَّذ أن يتمكن الطالب من استخدام الشبكة في المنزل أو العمل.
7. يجب أن يلم الطالب باستخدامات الحاسب الآلي الأولية ومهاراته الأساسية مثل الاتصال المباشر (Online)، وصيانة الأعطال العادية في جهازه.

8. لا بد من معرفة المصادر التعليمية المتوفرة على الشبكة ذات الصلة بالمقرر، وكأنها جزء من الدراسة، لذا توجد كتب وبرامج خاصة كأدلة إرشادية لاستخدام الإنترنت.

ولهذا النظام التعليمي قدرة هائلة على محاكاة الواقع خارج الجامعة، ولكن له قدرة تعليمية محدودة في الاعتماد عليه للتأهيل بالكامل في درجات علمية مثل: الهندسة والطب وعلوم المختبرات وبعض الدروس المعملية والتدريبية الميدانية. يسيء بعض الأساتذة، ولأسباب غير مبررة، بالقول: إننا نستطيع عن طريق هذا النظام تحويل العدد الفائض عن حاجة البلاد من المعلمات، على سبيل المثال، لسد حاجة البلاد من الممرضات دون أدنى تدريب معملي أو تعليم ميداني، وهذه هي التجارة بالعلم وبمصير الأمة ومستقبل الأجيال. فالتعليم عن طريق التلفزيون (وهو ما يسمى تجاوزًا بالتعليم المفتوح) محدود الإمكانات، وأحادي الإرسال، وفاقد للتفاعل بين المعلم والمتعلم، ولا يمكن أن يؤهل منفردًا في أي تخصص، وتأهيله محدود أو معدوم عند صغار السن، وحديثي التخرج من الثانوية، ولا يمكن أن يساعد هذا النوع من التعليم في حل مشكلة القبول في مؤسسات التعليم العالي. لا نرغب بالاستطراد في هذا المجال، ولكن لكل وسيلة في التعليم عن بعد والتعلّم الإلكتروني حدود وقدرات؛ نسيء إلى العلم وإلى أمتنا إن نحن تجاهلناها أو تجاوزناها، كما تصدر الهيئات المشرفة على التعليم عن بعد والتعلّم الإلكتروني لوائح وتعليمات لممارسة التعليم عن بعد، وتوجد في بعض الدول أنظمة لأخلاقيات التعليم عن بعد لعلمهم أنّ من بينهم كما من بيننا من يبالغ كثيرًا في إمكانات التعلّم الإلكتروني.

<u>عناصر التعلّم الإلكتروني</u> وخصائص هذه العناصر

E-Learning Elements –Characteristic of This Element

يتكون التعلّم الإلكتروني من عناصر أساسية، تضم: المحتوى، والوسيلة، والمتعلم، والمعلم، وسنورد فيما يلي خصائص كل عنصر من هذه العناصر الأربعة:

أولاً. المحتوى Content، تشمل خصائص المحتوى ما يلي:

1. أن يقدَّم المحتوى إلكترونيًا: ليسهل توصيله للمتعلم من جهة، وليسهل على المعلّم أو المسؤول تعديله وتحديثه.
2. أن يقدَّم كلُّ موضـوعٍ فيه بوضـوح: لأن المتعلّم غالبًا لا يلتقي بـالمعلّم، ولهـذا يجب مراعاة هذه الحقيقة عند إعداد المحتوى.
3. أن يتضمن إرشادات وتوجيهات للمتعلم تغنيه قدر الإمكان عن الحاجة إلى المعلم.
4. أن يركّـز على إثـارة المتعلم وحفـزه للتعلّم طيلة مـدة الدراسة لأن المتعلم يبـدأ متحمسًا، ومع مرور الوقت ينخفض حماسه تدريجيًا.
5. أن يكـــون المحتـــوى تفاعليًا Interaction حيث يتلقى المتعلم تغذية راجعة فورية إلكترونية لتعلّمه، ويتلقى المعلم تقييمًا عن مســـتوى المتعلّم وعن مـــدى ملائمة المحتوى.

ثانيًا. الوسيلة Methods، وتضم خصائصها:

1. أن تستخدم الإنترنت.
2. أن تستخدم وسائل إلكترونية، ومنها: (الوسائط المعتمدة على الحاسب الشخصي، والوسائط المعتمدة على الشبكات المسمّى Network Based Learning أو التعلّم الفوري Online Learning).
3. أن يُدار التعلّم إلكترونيًا باستخدام أنظمة التعلّم الإلكتروني، ومنها:

1. أنظمة إدارة المساقات (CMS)ـ Course Management System، أنظمة إدارة التعليم (LMS)ـ Learning Content Management، أنظمة إدارة محتويات التعليم LCMS) Learning Content Management System، منصات التعليم الكتروني e -Learning Platform -، بوابة تعليمية Portal of Education

4. أن تكـون متاحة Convenience، تـتيح للمتعلم التعلّم في أي وقت وفي أي مكـان وبالسرعة التي تناسب قدراته.

ثالثًا. المتعلِّم Learner، ومن خصائصه:

1. أن يكـون متمكنـاً من اسـتخدام الوسـائل الإلكترونية المختلفة، وخصوصـاً الحاسب والإنترنت.
2. أن يكـون معتمـداً على نفسـه: فهو تعليم يعتمد على الـذات، فـإذا لم يكن لديه العزيمة والرغبة في التعلّم فلن يستفيد ولن يتعلم.
3. أن يكون لدى المتعلم الدافعية للاستمرار في التعلّم.
4. التفاعل Interaction: حيث يتفاعل مع المعلم لطــرح الأسـئلة والأجوبة واسـتقبال التغذية الراجعة، ويتفاعل مع أقرانه للتعاون في حل مشكلة أو مسألة وللنقاش حول موضوع معين.
5. مشاركة المصادر مع أقرانه.

وهناك عدة أدوار ينبغي أن يقوم بها المتعلم، تشمل:

1. اتباع إرشادات المعلم.
2. استخدام التقنيات الحديثة للوصول إلى التعلّم
3. التواصل المستمر مع المعلم
4. التواصل المستمر مع أقرانه.

رابعًا . المعلم Teacher، وتشمل خصائصه ما يلي:

1. أن يكــون متمكنــاً من اســتخدام الوســائل الإلكترونية المختلفة، وعلى رأســها الحاسب والإنترنت.
2. أن يكون موجِّهاً Facilitator ومشرفاً على عملية التعلّم بكفاءة.
3. أن يُحسِن استثمارَ التقنيات، وتسخيرها لتحقيق أهداف التعلّم.

وهنالك عدة أدوار يقوم بها المعلم، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. مسهِّل وموجِّه Facilitator للمتعلم والمحتوى.
2. يتبع مهــارات تدريســية تتناسب والاحتياجــات، والتوقعــات المتنوعة والمتباينة للمتعلمين.
3. وضع إرشادات للمتعلم لكل موضوع معين.

4. وضع آليات التقييم وتوضيحها للمتعلمين.
5. أن يبقى على تواصل مع المتعلمين، ويقـــــدم لهم التغذية الراجعة في الـــــوقت المناسب.
6. تسخير التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف التعلّم الإلكتروني وليس للافتتان بها.
7. أن يثير حماس المتعلم بين فترة وأخرى لضمان استمرارية الحماس للتعلم.

التعلّم الإلكتروني عالمياً E-Learning Globally

ورد في إشارات للعديد من الباحثين ومنهم Revanna (2004)، أن التعليم داخل الغرف الصفية هو للأطفال، فلا أحد من العاملين يود التعلّم من خلال الجدران الأربعة، وخاصة مع تطـور المكتبـات الإلكترونية والشـبكات الـتي مكّنت العديد من الشـركات ومنها CISCO و IBM من تطـوير أنظمة إدارة التعلّم الإلكتروني، والـتي أصـبحت جزءاً من عملها، وأساساً من بنيتها الأساسـية، لزيـادة فاعلية وظائفها من خلال ما يُعـرف ب(B2B) أي الأعمـال – الأعمال، و(B2C) أي الأعمال – المستهلك (Gillette, 2005).

وقد أشار Gillette الى أن التعلّم الإلكتروني يزيد من الوعي بالعلامة التجارية، ويعزز من سمعة الشركة في الاقتصاد، كما يسهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة لوظـــائفهم، ويؤكد على موقف الشـــركة في قيـــادة الســـوق وخاصة فيما يتعلق بعلاقاتها مع الزبـائن، وبنفس الـوقت يسـهم في خفض كلف التـدريب بنسبة 25% عن كلفة التـدريب الـذي يتم في الغـرف الصـفية؛ سـواء من الناحية المالية أم الوقتيـة، ما يحقق للمنظمة موقفًا تنافسـيًا جيدًا، ويساعدها لتحافظ عليه (Revanna, 2004).

نستنتج مما سبق، إنّ التعلّم الإلكتروني خيار استراتيجي، وليس بديلاً عن التعلّم التقليدي، وليس موضةً يتسابق الكل للحصول عليها أولاً، وبعد انتهاء موسمها أو حال صدور موضة جديدة تلغى القديمة، فهو داعم ومعزز للتعلم التقليدي، فهما مثل وجهي العملة الواحدة كلُ مكمل للآخر.

أهم فوائد استخدام التعلّم الإلكتروني The Benefits of E-Learning

يحقق التعلم الالكتروني العديد من الفوائد، من أهمها، أنه:

1- يحقق الأهداف بأقل وقت وجهد.
2- يوفر مصادر متنوعة وثرية بالمعلومات.
3- يجعل المتعلم أكثر اعتماداً على نفسه، وأكثر فاعلية.
4- ينقل المعلم من الدور التقليدي إلى دور أكثر تطورًا.
5- يحفز كلاً من المعلم والمتعلم لاكتساب المزيد من المهارات التي تمكّنه من مواكبة المستجدات في التقنية.
6- يزيد في المساهمة في تبادل وجهات النظر المختلفة؛ من خلال المنتديات مثل: مجالس النقاش، وغرف الحوار بحيث تتيح فرص تبادل وجهات النظر في الموضوعات المطروحة، ما يزيد من فرص الاستفادة من الآراء المطروحة، وما يكسب المتعلم معارف ومهارات أكثر.
7- يمنح الاحساس بالمساواة؛ إذ يتيح هذا النوع من التعلّم الفرصة الكاملة أمام المتعلم بحيث يصبح أكثر جرأة في التعبير عن أفكاره والبحث عن الحقائق، وبإمكانه أن يرسل رأيه وصوته عبر أدوات الاتصال المتاحة من بريده الإلكتروني و...... غيره.
8- ســرعة الوصــول الى المعلم، خــارج أوقــات عمله الرســمية، فلا تتحقق الفائــدة المرجـوة حين تتعـارض سـاعات عمل المتعلم مع الجـدول الزمـني للمعلم في التعلّم التقليدي.

إيجابيات التعلّم الإلكتروني Advantage of E-Learning

يتميز التعلّم الإلكتروني بمجموعة من الخصائص الايجابية كما بين (العمري، 2004) و Susan,2004))، منها:

1- المرونة في الوقت والمكان.

2- إمكانية الوصول الى عدد أكبر من الجمهور من خلال توفير فرص التعلّم المهني وغير التقليدي والتعلّم مدى الحياة، ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المؤسسات التعليمية.
3- سرعة تطوير البرامج ومحتوى المناهج عبر الإنترنت.
4- انخفاض الكلف المادية مقارنة مع الكلف المترتبة على التعليم التقليدي.
5- إعطاء التعلّم صبغة عالمية والخروج من الصبغة المحلية.
6- تنوع آراء العلماء والباحثين والمفكرين.
7- تصبح وظيفة المدرس بمثابة الموجه والمرشد وليس الملقن.
8- سرعة الوصول الى المعلومات وتنوع أشكالها.
9- تنويع وسائل التعلّم مثل النقاش الجماعي والمؤتمرات الفيديوية.
10- يمكن إجراء عملية تقويم للبرنامج التعليمي من خلال المسح الإلكتروني مباشرة.

سلبيات التعلّم الإلكتروني: Disadvantage of E- Learning

فكما أن هنالك الكثير من الإيجابيات للتعلم الإلكتروني، إلا أنه لا يخلو من السلبيات، وقد بين العلي (2004: 317) أهم هذه السلبيات، والتي تمثلت في:

1- انخفاض درجة التفاعل والتعايش الاجتماعي بين الطالب والمدرس.
2- صعوبة تعرّف الجوانب الانسانية المتعلقة بخبرة المعلم وسلوكاته، التي تشكل أساسًا للقدوة الحسنة للمتعلم.
3- يوصف التعلّم الإلكتروني بأنه ممارسة؛ اذ بموجبه يتعامل المتعلم مع الحاسوب والبرنامج المعدّ لهذه الغاية.
4- التأثير السلبي، أحياناً، على الثقافة الوطنية للنشء والقيم المجتمعية السائدة.
5- يزيد من كلفة التعليم على الطلاب.

الملخص

في هذا الفصل، تمت مناقشة مجموعة من القضايا المرتبطة بمفهوم التعلّم الإلكتروني، الذي يشير إلى ذلك النوع من التعلم الذي يعتمد اعتماداً كلياً على توظيف التقنية الالكترونية في سبيل الحصول على المعلومات والمعرفة وتبادلهما. وتم بدايةً التطرق الى الفرق بين التعلّم الإلكتروني والتعليم الإلكتروني، فالتعرّف على مفهوم التعلّم الإلكتروني، ثم الأنواع المختلفة للتعلم الإلكتروني وأدواته، والتقنيات ودورها في التعلّم الإلكتروني، والمتطلبات الأساسية للتعلم الإلكتروني، وعناصر التعلّم الإلكتروني وخصائص هذه العناصر، والتعلّم الإلكتروني عالمياً.

كذلك تم في هذا الفصل، الاشارة الى الايجابيات والفوائد من تطبيق واستخدام التعلّم الإلكتروني، والتي من أبرزها: المرونة في الوقت والمكان، وإمكانية الوصول الى عدد أكبر من الجمهور من خلال توفير فرص التعلّم المهني وغير التقليدي والتعلّم مدى الحياة، وسرعة تطوير البرامج ومحتوى المناهج عبر الإنترنت، وانخفاض الكلف المادية مقارنة مع الكلف المترتبة على التعليم التقليدي، وإعطاء التعلّم صبغة عالمية والخروج من الصبغة المحلية، وتنوع آراء العلماء والباحثين والمفكرين.

كما تم أيضاً تناول السلبيات المرافقة لاستخدام هذا النوع من التعلم، والتي كان من أهمها: انخفاض درجة التفاعل والتعايش الاجتماعي بين الطالب والمدرس، وصعوبة تعرّف الجوانب الانسانية المتعلقة بخبرة المعلم وسلوكاته، والتأثير السلبي على الثقافة الوطنية للنشء والقيم المجتمعية السائدة، وزيادة كلفة التعليم على الطلاب.

أسئلة الفصل

1- عرف التعلّم الإلكتروني وما الفرق بينه وبين التعليم الإلكتروني؟
2- تحدث عن أنواع التعلّم الإلكتروني؟
3- ما عناصر التعلّم الإلكتروني وما خصائص هذه العناصر؟
4- بين علاقة التقنيات باستخدام التعلّم الإلكتروني؟
5- تحدث عن أهم متطلبات التعلّم عن بعد والتعلّم الإلكتروني؟
6- يقال أن التعلّم الإلكتروني خيار استراتيجي وليس موضه" ناقش هذه العبارة؟
7- بين أهم الفؤائد التي يحققها استخدام التعلّم الإلكتروني؟
8- إن للتعلم الإلكتروني عدة سلبيات اشرح ذلك ؟

الباب الثالث
التمكيـــــن

Empowerment

الفصل التاسع: مدخل إلى التمكين

الفصل العاشر: اتجاهات ومداخل التمكين

الفصل التاسع
مدخل إلى التمكين
Introduction to Empowerment

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكّن دراسة هذا الفصل من:

1- تحديد مفهوم التمكين وتعريفاته المتعددة

2- تحديد أهمية التمكين

3- معرفة مراحل تطور. التمكين

4- بيان المفاهيم الإدارية المتصلة بالتمكين

- التمكين والتفويض.
- التمكين والمشاركة.
- التمكين والإثراء الوظيفي.

الفصل التاسع
مدخل إلى التمكين
Introduction to Empowerment

مقدمة Introduction

شهد العالمُ تطوراتٍ هائلةً في النصف الثاني من القرن الماضي؛ شملت مختلف نواحي الحياة، مما كان لها انعكاساتُها على بيئة الأعمال بشكلٍ عامٍ، وعلى نظرتها للإنسان بشكل خاص. هذه التغيراتُ السريعةُ، والضغوطُ التي رافقتها، كالمنافسةِ العالميةِ، دفعت منظماتِ الأعمال للسعي لتحقيق التميز، ما تطلبَ الاهتمام بالإنسان، وتبنِّي ممارسات متعددةٍ؛ كتمكين العاملين، حيث أدركت الشركاتُ أنَّ العاملين المُمَكَّنين هم الفَرقُ بين النجاح والفشل وعلى الأمد الطويل، كما يشير لذلك (Brown & Harvey, 2006: 241).

ألقى الاهتمام بتمكين العاملين الضوءَ على بعض المفاهيم التقليدية/ الكلاسيكية التي تناولت الفكرَ الإداريَ خلال العقود الأولى من القرن الماضي، والتي اتسمت بمُنطَلَقِها الفلسفيِ المستندِ إلى مبدأ العقلانيةِ في التعامل مع الإنسان في إطار العملياتِ الإنتاجية، وتأكيدها على الجوانبِ الماديةِ في التعامل معه، واعتبرت ذلك أساسًا للبناء الذي ينبغي أن يسودَ المنظمةَ. ولقد أدى ذلك إلى اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات، والتعامل مع الفرد كأنه آلة، وإغفالِ الطبيعة الإنسانية؛ ما أدى إلى انخفاض كفاءة الأداء في المنظمات بدلاً من ارتفاعها، وتدني مستويات الأداء المختلفة، وهذا ما أشار إليه كلٌ من Jick & Peipert (2003: 25-32)، كما أدى التركيزُ على البعد المادي إلى جعل العاملين يشعرون بالإرهاق والملل من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيعون أن يحيدوا عنها نتيجة تجريدهم من سلطاتهم، ولم تترك لهم مجالاً للتفكير الخلاَّق وخلق بدائل للمشاكل الطارئة.

مفهوم التمكين Empowerment Concept

تعني كلمـةُ التمكين، لغةً التقويةَ أو التعزيزَ وقد وردت الكلمةُ في القرآن العظيم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة وبثمانية ألفاظ هي: (مَكَّناهم، مكَّناكم، مَكَنَّا،

أمكَن منهم، مكين، مكَنـني، يُمكَنَ، نُمكَنَ) (الطـبري، 2001)، وورد في الـذكر الحكيم قوله تعـالى (وعد الله الـذين آمنـوا منكم وعملـوا الصـالحات ليسـتخلفنهم في الأرض كما اسـتخلف الذين من قبلهم وليُمَكِّنَنَّ لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمناً) (النور، آية 55).

ووردت كلمـةُ التمكين في معجم لسـان العرب، بلفظ المَكِنَه بمعنـى المكن فيقال فلان ذو مَكِنةٍ عند السـلطان أي ذو تمكُّن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مُكَنـاء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور، ج 17 :301).

والتمكينُ في اللغة الانجليزية ورد في معجم s Dictionary’Webster (1976: 744) بمعنى مَنح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما. (لذلك نجد أن تطبيقَ التمكين في أي منظمةٍ يتطلب مشاركةَ طرفين؛ هما: مانح القوة القائد، والممنوحة له القوة وهو العامل).

وقبل مناقشة تعريف مصــطلح التمكين، لا بد من توضــيح بــأنَّ هنــاك آراء مختلفة حـول التعريف لارتباطه بقضـايا مهمة مثل: اللامركزيـة، والجودة الشـاملة، وتحقيق التميّز، واستراتيجية المنظمة، وثقافتها وعمل الفريق، وغيرها من القضايا.

جاء مفهومُ التمكين (Empowerment) في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة؛ الذي يركزُ على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لزيادة الإفادة من الإنسان، وهذا بدوره يتطلب تغيُّرًا جذريًا بأدوار العمل، حيث يرى(2003: 96) Besterfield et al. بأن التمكين هو استثمارُ المخزونِ الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات، وأضاف مصطفى (2004: 4) بأنه من خلال التمكين يمكن الإفادةُ من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين والتي تظهر على شكل ابتكاراتٍ جديدةٍ وإبداعاتٍ؛ ما يساعدُ في تأهيل الصف الثاني من العاملين ليحل مكانَ الصفِ الأولِ مستقبلاً.

وأشــارت (1996: 483-504) Spreitzer إلى "أنَّ التمكين يتضــمن ممارســاتٍ؛ كإثراء الوظيفةِ، وفرق العمل الذاتية، واستقلالية فرق العمل، وأضـافت أيضاً إلى أن التمكين

هو حالـةٌ ذهنيـةٌ داخليـةٌ تحتـاج إلى تبنِّي واستعدادٍ من قِبل الفردِ، لكي تتوافر له الثقةُ بـالنفس، والقناعـةُ بما يمتلك من قدراتٍ معرفيـةٍ تساعدُهُ في اتخـاذ قراراتـه، واختيـار النتـائج التـي يريد أن يصل إليهـا". ومن جـانبٍ آخر يقـول (1998)ـ Potochny إنَّ تمكينَ العمال المـؤهَّلين، وأصـحاب الكفاءة، سـيؤدي إلى توصـيل خدمـةٍ مميزةٍ واسـتثنائيةٍ لمعظم الأسـواق التنافسـية، وسيؤدي بالتالي إلى مضاعفةِ الأرباح، ويضيف أيضا "أنَّ التمكينَ هو الأداةُ التي سوف تزيد العائدَ، وتطور العاملين في المستوى الأدنى من الهرم الوظيفي".

وعَرَّفَهُ (Brown and Harvey (2006: 241 بأنـه: إستراتيجيةٌ حديثـةٌ تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمـة، ومشاركتهم بتحديد الرؤيـة المستقبلية للمنظمـة، وذلك لأن نجاحَ المنظمةِ يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها.

كما عرَّفـهُ العتيبي (2004:ـ 6) بأنه نقلُ المسـؤوليةِ والسلطة بشكل متكـافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوةٌ صادقةٌ للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المــرؤوس مســؤولاً عن جــودة ما يقــرر أو ما يؤديه من أعمــال، وأيضـــاً المشـــاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه.

أما (Zemke & Schaaf (1989: 65 فقد عرَّفـاه بأنه حالـةٌ من تشـجيع الفـرد، وحفزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع من خلال تحريره من القيود.

وأضـاف (Boonze & Kurtz (1998: 32-45 أن جـوهرَ التمكين يكمن في كونه توسـعة لأعمـال العـاملين؛ ما يمنحهم المسؤوليةَ والسلطـةَ لاتخـاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم دون موافقة المسؤول عنهم.

وعرَّفهُ كلٌ من (2001:ـ 258)ـ Cook & Hunsaker بأنه: تهيئةُ الظروفِ التي يمـارس الأفرادُ من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، ما يقوِّي عنـدهم روحَ المبادرةِ والإصرارِ على أداء مهام ذات معنى.

ومن أكثر تعريفـات التمكين شمولاً ما جـاء عند (1995:ـ 73)ـ Bowen Lawler كما أشـار إليه (ملحم، 2006:ـ 60) والـذي أوضـحَ بـأن التمكينَ يتمثل في إطلاقِ حريــةِ

الموظفِ، وهو حالةٌ ذهنيةٌ، وسياقٌ إدراكيٌ لا يمكن تطويره بشكل يُفرَضُ على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، وهذه الحالةُ الذهنيةُ تحتاج إلى تبنِّي الفرد لها، لكي تتوافرَ له الثقةُ بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدراتٍ معرفيةٍ تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد الوصولَ إليها. ويتفقُ هذا التعريفُ مع تعريفِ Rafiq and Ahmad ((1998: 379والذي بيَّنا فيه أن الموظفَ الذي يمتلكُ هذه الحالةَ الذهنيةَ (State of mind) يمتلكُ مجموعة من الخصائصَ يمكن أن نطلقَ عليها خصائصَ الحالةِ الذهنيةِ للتمكين، والتي تشتمل على:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعماله.
4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

ويضيف المعاني (2008) أن مفهومَ تمكين العاملين يتمحور حول إعطاء الموظف صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، بالإضافة إلى منحه الحرية في تحديد كيفية تنفيذه لعمله، وهذا يبرزُ كمعتقداتٍ فرديةٍ يمتلكها الفردُ لدوره وعلاقاته بمنظمته.

أهمية التمكين Empowerment Importance

حدد المختصون أسبابًا عديدةً للاهتمام بالتمكين، إلا أن الحافزَ الرئيس للاهتمام المتصاعد بالتمكين كما يراه كلٌ من (2004:. 1025-1041). Hill & Huq هو التحرك نحو الجودة، وبالتحديد نحو إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من خلال تطوير ثقافة الجودة، ومن خلال مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر

للوصــول إلى رضى الزبـائن، والتطـوير المسـتمر لا يمكن أن يحـدثَ إلاّ من خلال مشـاركة العاملين، وتحملهم المسؤولية، والمشاركة باتخاذ القرار.

أما أفنـدي (2003:ـ 19–23) فقد اعتـبره ضـروريًا لزيـادة الفعالية الإنتاجية من خلال سـعي المنظمة لاسـتخراج أقصى طاقـات العـاملين لـديها والحصـول على أفضل إبداعاتها، ويُنظَرُ إلى التمكين بشكلٍ عامٍ باعتباره جزءًا من خطةٍ كليةٍ لإحراز تقدمٍ منظمٍ في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير.

وأشـار Bourke (1998: 46-52) إلى أن التمكين يعود بالفوائد على العاملين لأنه يجعلهم يشـعرون بـأنهم يقدمون أفضل لمؤسسـاتهم، ما يؤدي إلى زيـادة الإنتاجيـة، وإعطـائهم الشعور بالوجود والاحتراف.

كما رأى Potochny (1998: 1–3) أن تمكين العاملين المؤهلين أو أصحاب الكفاءة سيؤدي إلى توصيل خدمة مميزة واستثنائية في معظم الأسواق التنافسية؛ وبالتالي مضاعفة الأرباح، كما أشار إلى أن التمكين هو الأداة التي سوف تزيد العائد وتطور العاملين في المستوى الأدنى من الهرم الوظيفي، ما يساهم في تحسين الإنتاجية والجودة. ويضيف أن التمكين هو أفضل طريقة لخلق علاقة جيدة ودائمة بين العاملين والزبائن.

وأضـاف Bowen & Lawler (1992:ـ 31–40) أن أهمية التمكين تتـأتي من خلال السعي لتحقيق أهدافٍ مؤسسيةٍ لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، حيث يبين أن المـديرين ورؤسـاءَ الأعمـال الـذين مهَّدوا الطريـقَ لتمكين العـاملين، إنما فعلـوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلومـاتهم وخبراتهم ومهاراتهم وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق أهدافها. والمنظمة الممكَّنة بحاجة إلى أهـداف واضـحة وإدارة حاسـمة، ونقطـة الانطلاق في ذلـك، هي عنـدما يبـدأ المـديرون والرؤسـاء إعطـاء وقت لوضـع أهـداف مؤسسـية، والتفكير في إسـهام التمكين في إحراز هذه الأهداف.

وأكد Argyris (1998:ـ 98–105) على أن التمكين يسهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسـبة للموظـف، كما يسـهم في زيـادة انتمائه للمهـام الـتي يقـوم بها وزيـادة انتمائه للمؤسسة

ولفريق العمل الذي ينتمي لـه. وزيـادة الانتمـاء هي محصِّلةٌ لرغبته في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل.

وأضاف كلٌ من (1992: 31–40) Bowen & Lawler أيضاً بأن التمكين يؤدي إلى تطوير مستوى أداء الموظف، ورفع مستوى الرضى لديه. وفكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرةٌ ذاتُ أهميةٍ كقوةٍ دافعةٍ، ومحصلةٍ مهمةٍ تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين يُعَدُّ عاملاً من عوامل نجاح هذه المؤسسات.

وأضـاف كلٌ من (2006: 241) Brown & Harvey على أن تمكين العـاملين هو الفرق بين النجاح والفشل على المدى الطويل.

كما أكد كلٌ من (1998: 32-45) Boonze & Kurtz على ما صرحت به دائرة العمل الأميركية عن أن العمال الممكنين غالباً ما يكون العائد والأرباح لمنظماتهم أكثر من العمال غير الممكّنين، وبيَّنا أيضاً على أن التمكين يأتي في مقدمة جهود تطوير الجودة.

أما أفندي (2003: 20–26) فيحصر أهميته بما يلي:

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. الحاجة إلى عـدم انشـغال الإدارة العليا بـالأمور اليومية وتركيزها على القضـايا الإستراتيجية طويلة الأجل وتسريع اتخاذ القرارات.
4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاَّقة.
7. توفير المزيد من الرضى الوظيفي والحفز والانتماء.
8. الحدُّ من تكـاليف التشـغيل بالتقليل من عـدد المسـتويات الإدارية غـير الضـرورية ووظائف الأفراد.

9. إعطاءُ الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز عملهم.

كما أكد المعـاني (2008) على أنَّ الأهـدافَ الرئيسـةَ للتمكين، تـتركزُ بشـكلٍ رئيسٍ على الأمور المهمة الآتية:

1. رفع الجودة وزيادة الإنتاجية.
2. تحقيق ميزة تنافسية.
3. تحقيق أهداف مؤسسية.
4. زيادة الانتماء الداخلي.
5. تطوير مستوى الأداء.
6. رفع مستوى رضى الموظفين وتحقيق التميز.

الاهتمام التاريخي بالتمكين Empowerment Historical Interest

يُعتبَـرُ مفهــومُ التمكين من المفــاهيم المعاصــرة في الفكر الإداري والــتي تــرتقي بالعنصر البشــري في المنظمة المعاصــرة إلى مســتويات راقية من التعــاون وروح الفريق والثقة بـالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبـادرة (Buchanan and Huczynski, 2004: 268).

بـــدأ مفهـــومُ التمكين المعاصر يتبلـــور في أدبيـــات الإدارة، وفي ممارسة بعض المؤسســات في البيئة الغربية بعد التسـعينيات من القـرن العشـرين وبالتـالي فلم يظهر فكـرُ التمكين بشكلٍ مفاجئٍ، وإنما ظهر نتيجةَ عمليـةٍ تراكميـةٍ وتطوريـةٍ عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام (ملحم، 2006: 13).

على الـرغم من ظهـور الإدارة كعلمٍ مسـتقلٍ له قواعـدُه وأصـولُه مع بـدايات القـرن العشـرين من خلال المـدارس الكلاسيكية ثم السـلوكية والنظريـات الحديثـة، إلا أن المـدارسَ الإداريـةَ الأولى اهتمت بتأهيل الفـرد لأداء المهـام المكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمـــات وأنظمة تســـاعده على أداء عمله دون إعطائه مجـــالاً

للتفكـير أو اتخـاذ ابسط القـرارات فيما يتعلق بعملـه، ومن دون الاهتمـام بالجـانب النفسـي أو الإنساني الذي يشعره بالقدرة على التأثير في المنظمة.

فمدرســةُ الإدارةِ العلميــةِ بلــورت فلسـفَتها في كتــاب (Fredrick Taylor) تحت عنوان: مبادئ الإدارة العلمية والذي سُمي بأبي الإدارة العلمية. حيث وضع تايلور منهجيةً لتصميم طريقة تنفيذ العامل للعمل المسند إليه وتدريبه على الالتزام بها.

ثم جاءت النظريـةُ الإداريـةُ على يد (Henri Fayol) والـذي عـرض أربعـةَ عشـرَ مبدءًا تركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات وأهمل موضوع مشاركة العامل وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

وهذا تكرر في النظرية البيروقراطية التي قدمها المفكرُ الألمانيُ (Max Weber) والذي سعى لجعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل وتوضيح التسلسل الرئاسي وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، فأهمل مبادئَ التمكين التي تُركِّزُ على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرار والذي حصره بالإدارات العليا.

وعلى الـرغم من أن (Mary Parker Follett) قـامت خلال نفس الفـترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافقٍ وتعاونٍ وانسجامٍ دون سيطرةِ جهةٍ على أخرى، والتأكيد على أهمية الحرية، وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمـة، إلا أن هـذه الأفكـارَ لم تتحـول إلى واقـعٍ عمليٍ بالمسـتوى المطلـوب. (Jick & Peipert, 2003: 22-28)

ويـرى المعـاني (2008) أنه يوجد اختلافٌ بين التمكين والنظريـات التقليديـة، لأن هذه النظريات تنظر إلى الفرد العامل كآلـةٍ يجب بَرمجتُهُ بالطريقة المثلى لإعطـاء أكبر قدرٍ ممكنٍ من الإنتـاج وزيـادة الكفـاءة والجـودة فقط وبعيـدًا عن أي بعـدٍ إنسـانـيٍ، وذلك لسـيطرة المفاهيم المادية بتلك الفترة.

التمكينُ والمفاهيمُ الإداريةُ المتصلةُ به

Empowerment & Management Concepts Related

حظيَ موضوعُ التمكين باهتمام كبيرٍ من قبل العديد من الباحثين منذ بداية التسعينات من القرن العشرين، ما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه عصرُ التمكين، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات لا يزال الغموضُ والتناقضُ الشديدُ بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين، وعلاقته بمفاهيم إدارية أخرى مثل المشاركة Participation، والإرتباط Involvement، والتفويض Delegation، والإثراء الوظيفي Job Enrichment. وأشار (1993) Cottonكما أورد (2001: 45) Lashley أنَّ البعضَ يستخدم هذه العبارات بشكلٍ متبادَلٍ. ويرى (1995: 73−83) Bowen & Lawler أن هذه المفاهيم هي أشكال مختلفة للتمكين والتي يُمكَّنُ بها العاملون ليتخذوا القرارات التي صنعها المسئولون.

وكما أورد (Lashley, 2001: 43) أن نقطة البداية لهـذه المفـاهيم كـانت تتمثل بمفهـومي المشـاركة والإرتبـاط Involvement، واللـذان بـدءا منذ الثـورة الصـناعية بهـدف زيادة الدافعية والالتزام وبالتالي تحسين الأداء (Hayman & Mason, 1995)، حيث بيَّن (Foy’s, 1994) أن بداية الاهتمام والكتابة عن المشاركة بدأ في عام 1970 وعن الانخراط 1980 وعن التمكين 1990. وتالياً ملخص لهذه المفاهيم وعلاقتها بالتمكين:

(1) التمكين وتفويضُ السلطةِ Empowerment & Authority Delegation

يسـتخدم البعضُ تفـويضَ السـلطةِ باعتبـاره مرادفًا للتمكين، ولكن Thomas and Velthouse (1990: 666-681), نظـروا إلى التفـويض على أنه جـزءٌ من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله.

وبين (Conger and Kanungo (p. 475 ،1988 أن تفـويضَ السـلطةِ يعـني تخويـلَ جـزءٍ من الصـلاحيات إلى الآخـرين، لتسـهيل عمليـات التنفيذ للوصـول إلى العمليـات التنفيذية.

وفي الواقع أن التمكين يختلف عن التفـويض كما بين (Dimitriades, 2001: 19-28) حيث إن تفويضَ السلطة يعني "تخويلَ جزءٍ من الصلاحيات إلى الآخرين لتسـهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، والذي يمكن استردادها في أي وقت، وضـمن أسسٍ وقواعـدَ رسـميةٍ محـددةٍ، بعكس التمكين حيث يبقي الأفـرادُ مسـئولين عن إنجـاز أعمـالهم والمحاسبة على نتائجها".

وأشـار Lashley كما جـاء في ملحم (2006: 31) إلى أن عملية التفـويض تفتقد لمتطلبـات أساسـية لا تتـوافر إلا في التمكين، مثل الشـعور الـذاتي بالمسـؤولية، والثقة بـالنفس، وقيمة الـواجب المنـاط بـالموظف، ومسـتوى تـأثير الموظـف، وتـأثير العمل في تحقيق نتـائج للمؤسسة، وشعور الموظف بالاستقلالية وحرية التصرف.

ويرى (المعاني، 2008) أن الإطـارَ العامَ للتمكين يشـمل العديدَ من المفـاهيم والـتي من ضـمنها التفـويض كـون التمكين يسـعى لتأهيل العـاملين لاتخـاذ القـرارات بعد إعطـائهم الصـلاحيات، ويحملهم مسـؤوليةَ القـرارات المتخـذة، ودون التفكـير مسـبقاً باسـتعادة هـذه الصـلاحيات بعد إعطائها كما هو الحـال بـالتفويض، والـذي يُعطي صـلاحياتٍ للقيـام بأعمـال محـددة، وثم اسـتعادة هـذه الصـلاحيات بعد إتمـام العمل ودون تحمل مسـؤولية القـرارات المتخذة.

(2) التمكين والمشاركةُ Empowerment & Participation

يخلـطُ بعضُ البـاحثين بين التمكين والمشـاركة والمفـاهيم المرادفة لهـا، وذلك لوجـود أصـولٍ متعددةٍ لهاوالتي لها استجابات مختلفة من قبل العاملين والمديرين (Cotton, 1993) إلا أنها تبقى الخطوةُ الأوليةُ لتمكين العاملين. ويعتبر البعضُ أن المشاركة تعني بشكلٍ رئيسٍ المشاركةَ بالمعلوماتِ.

وكما عرَّف (1992) Marchington et al. مشاركةَ العاملين وكما ورد في (Lashley, 2001: 49) بأنها المظلةُ التي تحتوي كافةَ الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الجماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي الى التزامهم، والى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات التي تهدف الى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة باتخاذ القرارات.

(3) التمكين والإثراءُ الوظيفيُ Empowerment & Enrichment

اعتــبر البعضُ التمكينَ مرادفًا للإثــراء الــوظيفي والــذي عرَّفــهُ Buchanan and Huczynski (2004: 265) بأنه تقنيـةٌ تعمل على توسعة مهمات العامل لرفع حاجة العاملين للرضــى، ولتحســين المحفـزات وبالتــالي زيــادة الإنجــازات. وأضــاف Buchanan and Huczynski بأنه خلال تسـعينات القـرن الماضي اعتمــدت العديــدُ من المنظمــات الإثــراءَ الـوظيفيَ لتطـوير جـودة الأعمـال من خلال التمكين، على اعتبـار أن الإثـراءَ الـوظيفيَ كما يُعرِّفانِه هو إعادةُ تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعًا في المهام، بالإضافة إلى منح العامل الاسـتقلالية والحرية في التـأثير/ التحكم على وظيفتـه، وتحديد كيفية تنفيـذها والقيـام بالرقابة الذاتية لأعمالـه، علاوة على حصـوله على معلومـات عن نتائج أعماله واتصـاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. إلا أنَّه نظرياً وبالتجربة العملية للإثراء الوظيفي الوقت الحـالي بـات استعمالُ هذا المصطلح محدوداً ولم يعد يحمل الحداثةَ.

وأضاف (2001: 19-28) Dimitriades أن الإثراءَ الوظيفيَ يهدف الى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمالٍ أخرى.

الملخص

تناول هذا الفصل موضوع التمكين، كاحد القضايا الإدارية المعاصرة، وبعد توضيح مفهومه تم بيان أهميته التي تنطلق أساساً نتيجة علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية

الثمينة وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها، وأيضاً لما له من دورٍ حاسمٍ في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات.

تعـني كلمة التمكين لغـة، التقوية أو التعزيز أو الأسـتطاعة على فعل الشــيء أو منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطـاء قوة شرعية لشـخص مـا، وأشـار بعض البـاحثين إلى أن التمكين يتضـمن ممارسـات كـإثراء الوظيفـة، وفـرق العمل الذاتيـة، واسـتقلالية فـرق العمل، وكما أن التمكين هو حالـةٌ ذهنيـةٌ داخليـةٌ تحتـاج إلى تبنِّي واستعدادٍ من قِبل الفردِ، لكي تتـوافر له الثقـةُ بـالنفس، والقناعـةُ بما يمتلك من قـدراتٍ معرفيـةٍ تسـاعدُهُ في اتخـاذ قراراتـه، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".

بـــدأ مفهـــومُ التمكين المعاصر يتبلـــور في أدبيـــات الإدارة، وفي ممارسة بعض المؤسسـات في البيئة الغربية بعد تسـعينيات القـرن العشـرين وبالتـالي فلم يظهر فكرُ التمكين بشـكلٍ مفـاجئٍ، وإنما ظهر نتيجـةَ عمليـةٍ تراكميـةٍ وتطوريـةٍ عـبر ما يزيد عن مائة عـام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.

أسئلة للمناقشة

1. عرف بلغتك الخاصة، وبشكل مفصل كلاً مما يلي:
   - التمكين.
   - إدارة الجودة الشاملة.
   - التميز.
   - التفويض.
   - المشاركة.
   - الإثراء الوظيفي.
2. يشير أحد التعريفات إلى أن التمكين هو سياق إدراكي وحالة ذهنية، وبالتالي فإن الفرد الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك مجموعة من الخصائص يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين. بين هذه الخصائص؟
3. حدد أهمية التمكين للمنظمات وللأفراد؟
4. ما هي الأهداف الرئيسية للتمكين؟
5. بين الدور الرئيس الذي يلعبه التمكين في المنظمات من أجل تحقيق الجودة الشاملة.
6. بين المراحل الرئيسية التي مر بها تطور مفهوم التمكين.
7. ما الفرق بين مفهوم التمكين وكل من، التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي.

الفصل العاشر
اتجاهات ومداخل التمكين
Empowerment Directions & Approaches

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكّن دراسة هذا الفصل من:

1. بيان الإتجاهات أو المداخل المختلفة للتمكين
   - التمكين الهيكلي.
   - التمكين النفسي.
   - التمكين العملياتي.
2. بيان مستلزمات التمكين
3. فهم مراحل تحقيق التمكين
4. بيان علاقة التمكين بالتميّز وبالجودة الشاملة

الفصل العاشر
اتجاهات ومداخل التمكين
Empowerment Directions & Approaches

مقدمة Introduction

أدى تراكمُ المعرفةِ الناتجُ عن دراسة أبعادٍ متعددةٍ للتمكين إلى ظهور عدة اتجاهات في دراسة التمكين، سمحت للباحثين المعاصرين بتصنيفها. فقد ظهر خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي مُدخلان رئيسان لدراسة التمكين، الأولُ، المدخلُ الهيكليُ، وهو (مدخلٌ كليٌ) يركز على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات ومنح القوة أو أدوات القوة من المستويات العليا بالهرم الوظيفي الى العاملين بالمستويات الدنيا والتي تساعد على التمكين، والثاني، مدخلُ التمكينِ النفسي، وهو مدخلٌ جزئيٌ يركز على الحالة النفسية للفرد، والذي يمكن تقديرها من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقفَ الفرد نحو المهامِ التي يقوم بها في وظيفته، وهذه المداركُ هي (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير). ولعب كلا المدخلين دوراً مهماً في تطور نظرية التمكين (Eylon & Bamberger, 2000: 354-372; Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer, etal. 1997; Thomas & Velthouse, 1990).

ويوجد مدخلٌ ثالث للتمكين هو مدخلُ العمليات Process Approach والذي يتناول العلاقةَ بين التمكين الهيكلي وما ينتج عنه من تمكينٍ نفسيٍ للعاملين، والذي يمكن تقديره من خلال عدد من المدارك التي تعكس مدى التمكين الذي تم تحقيقه لدى العاملين. وفيما يلي نستعرض هذه المداخل بشيء من التفصيل:

أولاً. المدخلُ الهيكليُ للتمكين Approach Structural Empowerment

يركّز المـدخلُ الهيكليُ للتمكين على الظـروف الـتي تسـاعد على التمكين في بيئة العمل، إلا أن هذا المدخل يركز على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات والذي

يختلف عن المـدخل النفسي الـذي يركز على تفاعل العـاملين مع البنـاء التنظيمي والسياسـات والعمليات وإدراكهم لها.

وبالتالي فإن مفهوم التمكين الهيكلي الإجتماعي ينص على أن القوة تسكن بالتساوي بـداخل الأفـراد وعلى كافة المسـتويات في الأنظمة المختلفة (Prasad, & Eylon, 2001). وبالتالي فإن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي يمكن تمكينهم إذا حصلوا على الفرصة والمعلومـات والـدعم والمـوارد. وكما أن جـوهر مفهـوم التمكين الهيكلي هو فكـرة المشـاركة بـالقوة بين المـديرين والعـاملين، مع تحقيق هـدف تنـازل أصـحاب القـوة والقـرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، عن قوتهم ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم (Liden & Arad, 1996: 205-252).

فـالتمكينُ من وجهة نظر المدخل الهيكلي هو مشـاركةٌ في مصـادر القـوة (مثـال ذلك السلطة الرسمية أو المسؤولية عن موارد المؤسسة) وتوزيعُ المسؤولية خلال سلاسل القيادة بالمنظمات إلى المستويات الأدنى، ومشاركتهم بصناعة القرار ما يوفر الوقتَ للإدارات العليا للتفكير إستراتيجياً وبشكل مبدع حول كيفية نقل المنظمة إلى الأمام.

كما يركز هذا المدخل على كيفية قيام مستلزمات التمكين الهيكلي (أدوات القوة) مثل: (القيادة الممكنة والعمليات الممكنة والثقافة الممكنة والمعرفة وفرق العمل وتوافر تكنولوجيا الإنتاج) على تعزيز القوة لدى الأفراد وإزالة الضعف في بيئة العمل، حيث إن المؤسسات قد تغير سياساتها وعملياتها وإجراءاتها وحتى تنظيمها من الأعلى الى الأسفل، نحو إشراك العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي (Bowen & Lawler, 1995: 73-85).

فعلى سـبيل المثـال تسـتطيع المنظمـةُ أن تُغـير ممارسـاتها لتسـمح للعـاملين باتخـاذ القرارات بأنفسهم لمعالجة المشاكل الطارئة وبالتـالي ينـالون رضـى صـاحب العمل والزبـون لتمكنهم من معالجة المشـكلة وتلبية المطلـوب بشـكل سـريع بـدلاً من انتظـار الحصـول على الموافقة الرسمية من المسؤولين. وأثبتت البحـوثُ أنَّ أيًا من الممارسات السابقة (السياسات،

والعمليات والهيكل) لها تـأثيرٌ على التمكين، ولكن التـأثيرَ الحقيقيَ يـأتي من خلال تفاعل هذه الممارسات فيما بينها (McDuffie, 1995: 197-220).

وعلى الرغم من أهميةِ هذا المُدخل إلا أن بعض الممارسين يشيرون إلى حـالات تم بها توفير ومنح أدوات القوة، إلا أن ذلك لم يؤدِ إلى منحهم الشـعور الفعلي بـالتمكين في حين هنـاك حـالاتٌ أخرى، وجد أن أفراداً لا يملكـون شيئًا من متطلبـات التمكين في بيئة العمل إلا أنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوبِ وطريقةِ العمال الممكّنين. وهذا التحديد ساعد في ظهور مدخل التمكين النفسي (Spreitzer, 2007. p.6).

ويـرى (المعــاني، 2008) أن أدوات القــوة على اختلاف مســمياتها ســواء الــتي اقترحتها كــانتر أو ادوات القــوة (المســتلزمات) الــتي تم التطــرق لها اعلاه، هي أدوات أو مسـتلزمات تعزز القوة والفعالية الفردية لـدى العـاملين كما تخفض الضـعف، وخصوصـاً اذا اتيحت لها الفرصة والمعرفة والدعم والموارد.

ثانياً. المدخلُ النفسي للتمكينِ Approach Psychological Empowerment

يركـزُ مـدخلُ التمكينِ النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس على البنـاء الاجتمـاعي أو الممارسـات الإداريـة، وعلى إحساسِ الفرد بشعور السيطرة على عملـه، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات. فمدخلُ التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك العـــاملين لعملهم، وهـــذا المـــدخلُ يُـــبرِزُ التمكينَ كمعتقداتٍ فرديةٍ يمتلكها الأفرادُ لأدوارهم وعلاقتهم بمنظماتهم (Spreitzer, 2007: 6).

ويعـود ظهـورُ هذا المُـدخلِ إلى البـاحثين (Conger &Kanungo, 1988) اللـذين ذكرا في بحثهما أن المدخلَ الهيكلي الاجتماعي غيرُ مُكتمِلٍ لأن توزيع مصادر القوة يمكن أن يكـون له تــأثيرٌ قليــلٌ على العــاملين إذا كــانوا لا يملكــون الشــعور بالقــدرة الذاتية (Self-Efficacy)، فالتمكين عمليةُ رفع أو دعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمنظمة من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز .(Conger & Kanungo,1988: 474)

ثم جاء (Thomas and Velthouse,1990: 627-666) وأتمَّا أفكارَ Conger and Kanungo بتطـوير إطـارٍ نظـريٍ يعبر عن التمكين كمهمة حفز داخلية ذات أربعة مـدارك (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير) تعكسُ مواقفَ الأفراد نحو المهام التي يقومون بها. وعرَّفا التمكينَ بأنه مجموعةٌ من المدارك أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تساعد العاملين على التوجّه إلى عملهم بنشاط.

وقـامت Spreitzer (1997) .et al بعمل بحثٍ محكَّمٍ عن التمكين يستند إلى مـادة علمية من علم النفس، وعلم الاجتمـاع، والعمل الاجتمـاعي، والتربية، وجـدت أن هناك دعمًا كبيراً لهذه الأبعاد الأربعة للتمكين من خلال هذه المجالات الأربعة المبحوثة، واعتمادًا على هذه النتائج فإنها وضحت بأن إدراك التمكين يستند إلى أربعة أبعاد هي:

- **المعنى Meaningfulness**: وتعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنىً وقيمـةٍ بالنسبة له وللآخرين، أي أن هنالك توافقاً بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكات من جهة أخرى.
- **الكفايةُ أو الجدارةُ Competence**: وتعني إدراك الفرد بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته .(Spreitzer,1996: 483-504)
- **الاستقلاليةُ وحريـةُ التصرفِ Self – Determination**: وتعني إدراك الفرد بأنه يملك حرية اختيار طرق تنفيذ عمله Deci, et al, 1989: 580–590)..)
- **التـأثيرُ Impact**: وتعني إدراكَ الفردِ بـأن له تـأثيرٌ على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة والتي تتعلق بعمله.

ثالثاً. المدخل العملياتي للتمكين Process Approach Empowerment

عرّف Thomas & Velthouse (1990:. 666–667). مدخل العمليات للتمكين، بأنه العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين.

يـبين (Mathieu & Gilson, 2006: 97) أن المـدخل العمليـاتي يـبرز التمكين في العلاقة الموجـودة بين المســتلزمات أو المتطلبــات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين. رغم أن مدخل العمليات كما عرَّفه (Thomas &Velthouse, 1990: 666-667) يهتم بدرجة التغـير الحاصل في مسـتوى إدراك العـاملين، والـذي يـؤثر على دافعية العاملين للعمل بالمنظمة.

وهــذا المبحثُ لم ينتشر بشــكلٍ واســعٍ إلا أنه تم تناوله في دراســات مجموعة من البـاحثين أمثـال (Kirkman &Rosen, 1990 ; Spreitzer,1996) لكنه لم يـدرس بصـورة مستقلة.

ويـرى (المعـاني، 2008) أن المـدخلَ الهيكليَ للتمكين يـدرس أيضـاً الأبعـادَ الآتية (السياسـات، والممارسـات، والعمليـات) ودرجة إسـهام كـلٍ منهم بـالتمكين قد اختُبِر بحثيـاً من خلال بحـوث تجريبية أمثـال بحـوث (Blanchard & Randolph, 1999 ; Randolph, 1995). والمـدخل النفسي للتمكين قد اختُبِر على مسـتوىً واسـعٍ بالعـالم كما ذكر آنفـاً عند التطـرق الى التمكين النفسـي، أما مـدخلُ العمليـات يـدرس العلاقة بين المـدخل الهيكلي والـذي تمثله مستلزمات (القيادة، والعمليات، والثقافة، والمعرفة، وفرق العمل، وتكنولوجيا الإنتاج) والمدخل النفسي بأبعاده المعروفة (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية والتأثير).

مستلزمات التمكين Empowerment Infrastructure

يتطلبُ التطـبيقُ النـاجحُ لتمكين العـاملين النفسي في منظمـةٍ ما توفـيرَ مجموعـةٍ من المســتلزمات الأساسـية لتمكين العــاملين قبل وأثنــاء وبعد عملية التمكين، ويختلف العلمــاء والمختصـون في تحديـدها، فنجد أن بعض البـاحثين مثل (Honold,1997: 202-212) قـال بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلةً وناجحةً فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحـة، والمراقبة الفعالـة، والـدعم والتشـجيع المسـتمر، والهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعاً.

وأكد كلٌ من (Conger & Kanungo, 1988: 471-482) على أن التمكين يحتاج إلى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، وكذلك إدامة العلاقة بين المرؤوسين والقيادات الإدارية على أسس من الثقة المتبادلة والـــدعم المتواصـــل، وتزويد الآخـــرين بالمعلومـــات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفردُ والفريقُ بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكنين.

ويضـيفُ (Lashley,2001: 2-10) أنَّ التمكينَ يتطلب جهوداً تشـمل إعـادةَ هيكلـةِ المؤسسـةِ وأنظمتِها وعملياتهـا، إن أرادت المؤسسـةُ أن تحققَ نتـائجَ ملموسـةً، وإن الفشـلَ في تطبيقه يعود في أغلب الأحيـان إلى سوءِ توفير وتنفيذ مستلزمات التمكين الهيكلي الأساسية مثـل: المنـاخ التنظيمي المناسـب، وإيجـاد الثقة بين الإدارات والعـاملين، وتحقيق متطلبـات المعرفة، وتوفير قنوات الاتصال الصحيحة لتبادل المعلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسـؤولية لمزيد من الفاعلية لتحقيق النتـائج الجيـدة، وتعتـبر التالية مستلزمات مهمة للتمكين:

أ. **قيادةٌ ممكّنةٌ**

تُعتَبَرُ القيادةُ مستلزماً مهماً لتمكين العاملين النفسي حيث تعتبر القيادة إحدى أدوات القوة التي حددتها Kanter والتي تمنح الفرصة والموارد والمعلومات للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، وبالتالي يؤدي الى تمكينهم. ويجب أن تكون هذه القيادةُ ممكِنة، بحيث تفوض الصلاحيات للمستويات الدنيا وتشارك العاملين باتخاذ القرارات وفي تحمل مسؤوليتها، وتحفز العاملين على التوجه نحو الإبداع وتكافئ العاملين لقيامهم بمبادرات خلاقة وتعمل على إيجاد الثقة بالمنظمة وبين العاملين.

وهذا يتطلب أن تكون هي نفسها ممكَّنـة، وتملك الصـلاحيات والسلطات الواسـعة، وتمارسها فعلاً بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون العودة إلى مستوى أعلى ولها القدرة والسلطة على تجاوز التعليمات لما فيه مصلحة الزبون.

وتركز القيــادةُ على العنصر البشــري، وترتكز على الافــتراض القائل بــأن فعالية المنظمة تعتمد بشكلٍ رئيسٍ على حفز الأفـراد العـاملين، وعلى تضـافر جهـودهم، واسـتغلال قدراتهم وطاقاتهم. وعرَّفَ (Koontz, 1966: 1) القيادةَ بأنها القدرة على التأثير الشخصـي بوساطة الاتصال لتحقيق الأهداف.

وتطـرَّق (العتيبي، 2004:ـ 27) إلى دور القيـادة في تفويض سـلطة اتخـاذ القـرار بهـدف تحقيق التمكين من خلال الافـتراض بـأن سـلطة اتخـاذ القـرار يجب أن يتم تفويضــها للمــوظفين في الصــفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاســتجابة بصــورة مباشــرة لطلبــات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم.

وأشـار (Kizilos, 1990) إلى أن العديد من المـديرين قد أمضـوا عددًا من السنوات للحصـول على القوة والسلطة، وفى الغـالب يكـون غيرَ راغبٍ في التخلي أو التنـازل عنهـا؛ وبالتـالي يشـكل تغيـير سـلوكات المـديرين للتخلي عن بعض السـلطات للمرؤوسـين خطــوةً جوهريةً نحو تنفيذ التمكين.

وأكد كلٌ من (Lorsch, 1995; Mathieu &Rapp, 2005; Lin, 2002) على أن القيادة تعتبر من أهم مستلزمات تمكين العاملين، وهي القيادة التي تمتلك سلطات والصلاحيات الواسعة وتمارسها فعلاً وهي التي تمكن العاملين لديها بما يمكنهم من التعامل بنجاح مع المتغيرات المتوقعة والمتطلبات المستقبلية للسوق والمنظمة.

ب. العملياتُ المُمكِّنة

العملياتُ الممكِّنة هي مستلزمٌ آخر مهم من مستلزمات تمكين العاملين، حيث يتطلب تحقيق التمكين أن تســاعد العمليــات الأساســية كالتنســيق بين وحــدات العمل والعــاملين، وإجـراءات الوصــول إلى البيانــات والمعلومــات؛ خاصة وصـول العـاملين إلى المعلومــات الحساسـة، وتوفـير معلومـات واضـحة للعـاملين لتسـاعدهم على الأداء الجيد واتخـاذ القـرار المناسب والسليم؛ وبالتالي كل هذه مستلزمات مهمة لتحقيق التمكين.

وتــأتي عمليــةُ تـدريب العـاملين من بين مسـتلزمات التمكين الهيكلي حيث يجب أن تهـدف إلى الرفع المسـتمر لكفـاءة العـاملين وتحسـين أدائهم حـتى يسـتطيعوا مواكبــةَ التغيـير

والتطوير المستمر للوصول إلى العالمية، ما يتطلَّبُ أيضاً برامج تحفز العاملين للتوجه نحو هذه البرامج للإفادة منها.

كما يؤكد (Byham, 1992: 10-13)ـ على أن العمليات التي تتم داخل المنظمة، على اختلاف مجالاتها، هي الوسيلة التي تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة، كما أن تطوير وتحسين العمليات يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير.

وبيَّن كل من 1−19;ـ Lin, 2002) (Byham, 1992: 10-13: أن العمليات الممكِّنة تساعد في تشكيل الثقافة الممكنة وتظهر تصميم القادة الممكنين وتشجع العاملين ليصبحوا ممكّنين.

ج. ثقافةٌ ممكِنةٌ

تمثل الثقافةُ مستلزماً آخرًا من مستلزمات التمكين الهيكلي الأساسية، كونها مهمة جداً في غرس القيم والسلوك الذي تحتاجه المنظمة، وفي مساعدة الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم، خاصة السلوك الذي لا يمكن تحديده رسمياً مسبقا، ولهذا نجد أن المنظمات الناجحة والمتميزة تشترك في كونها تمتلك ثقافة قوية ومؤثرة تغرس القيم والسلوك الضروري لنجاحها. وهذا ما أكده ((Martin, 1992: 192 حيث بيّن أن التنفيذ الفعّال للتمكين يتطلب ثقافةً تنظيميةً جديدةً، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكاته، وتركّز على تمكين العاملين.

وتناول كلٌ من (Lin, 2002; Hill and Huq, 2004) الثقافة في أبحاثهم واعتبروها من العناصر الأساسية للتمكين؛ كونها تغذي تمكين القيادة، وتسرّع في تطبيق العمليات الممكّنة وبالتالي تشجع العاملين على إدارة نفسهم.

وبقي مفهوم الثقافة مفهومًا خلافيًا بين الكتّاب لذلك نجد أن هنالك عدة تعريفات مختلفة للثقافة فقد عرّفها كلٌ من (Buchanan and Huczynski (2004: 643 بأنها مجموعةٌ من القيم والمعتقدات والعادات والممارسات المشتركة والموحّدة والتي يتشارك بها ويتعلمها أفراد المنظمة من بعضهم البعض والتي تنتقل من جيلٍ من العاملين إلى آخر.

كما عرَّف Schein, (1982: 3) ثقافةَ المنظمة بأنها أنماطٌ من الافتراضات الأساسية التي ابتدعتها أو اكتشفتها أو طورتها مجموعةٌ معينةٌ خلال مراحل تعلّمها على كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي أثبتت نجاحها، واعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال، وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلّم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس والإدراك في كل ما له علاقة بهذه المشكلات.

وبناءً عليه، نجد أن ثقافة المنظمة تحدد الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم، والتي يتم توضيحها وتنظيمها من خلال الأهداف التنظيمية، السياسات والاستراتيجيات وغيرها. وبيّن Hofstede et al. (1990: 13-38) إن الثقافة الوطنية أو الثقافة المشتركة للمجتمع تؤثر على ثقافة المنظمة وبالتالي تؤثر على عملية التمكين، وتنفيذ برامج التمكين يتطلب الحاجة إلى تغيير جوانب من القيم والممارسات الثقافية.

د. إدارةُ المعرفةِ

إدارةُ المعرفــةِ مســتلزمٌ مهمٌ من مســتلزمات التمكين الهيكلي للعــاملين، لأن تحقيق التمكين يتطلب توسعة معارف العاملين بشكل مستمر، وهذه التوسعة لا يمكن تحقيقها دون اهتمـام الإدارة بـإدارة المعرفة كعملية أساسية، وهذا أمرٌ طبيعيٌ، فكلما زادت خبرةُ الفرد، وزادت مهاراته ومكتسـباته المعرفيــة، زادت قدرته على تأدية مهــام عمله بكفــاءة واقتـدار، واستقلالية أكبر، وبالتالي المشاركة واتخاذ القرار.

تتطلب إدارة المعرفة من المنظمات أن تسعى للقيام بكل ما يلزم لتحقيق الإيفادة القصوى من الموارد المعرفية المتوافرة؛ ما يتطلب منها القيام بعدد من العمليات مثل: السعي لاكتشاف معارف جديدة، والإمساك بالمعرفة المتوافرة، وعدم احتكار المعرفة ومشاركة الآخرين، واستخدام هذه المعرفة بما يعزز تحقيق المنظمة لأهدافها بطريقة كفؤة.

أما المتطلبات المختلفة لإدارة المعرفة التي على المنظمة الاهتمام بها فتشمل:

- عمليات إدارة المعرفة، أي ممارسة العمليات التي تساعد في اكتشاف المعرفة والإمساك بها والاشتراك فيها واستخدامها.

- نظم إدارة المعرفة، أي توفير النظم التي تدمج وتوحد التقنيات والآليات التي تدعم العمليات الأربع.
- آليات وتقنيات إدارة المعرفة، أي استخدام وسائل المساعدة لتصميم النظم.
- البنى التحتية، أي توفير مستلزمات ضرورية لتسهيل ودعم استخدام الآليات وتطوير النظم مما يساعد على نشر المعرفة بين العاملين وعدم احتكارها (Fernandez et al., 2004).

هـ. فرق العمل

يمثل استخدام فرق العمل مستلزمًا آخرًا من مستلزمات التمكين الهيكلي العاملين؛ فحتى تتوافر للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين في المنظمة ككل، وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هي أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزءٌ أساسٌ من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعى (John & Lucy: 91-108).

بيّن ((Besterfield et al., 2003: 98 أن استخدام فرق العمل يتعاظم مع تمكين العاملين، ويعرِّف Besterfield et al. الفريق بأنه مجموعة من الأفراد تعمل معاً لتحقيق هدف عام، وفريق العمل هو مجموعة من العاملين، حيث يقوم كل عضو بالفريق بتقديم اهتماماته وآرائه الفردية بما يتمم أهداف المجموعة.

والهدفُ من استخدام فرق العمل قد يكون لحل المشاكل، وتطوير العمليات، وتصميم جديد للعمل، والتحسين المستمر وتطوير الجودة وغيرها. ويجب أن تكون مهمة الفرد محدّدة بدقة، وواضحة المعالم، وعلى أعضاء الفريق أن يحددوا كيف سيتم تناول المشكلة من قبل أي فرد، أي يجب أن يعرف كل فرد مسؤوليته من هذا العمل ويجب أن يستمع الجميع للمقترحات وأن يتم البناء على المعلومات السابقة المتوافرة (John & Lucy: 91-108).

ويؤكد (Little & Ferris, 2002: 23) أن فرقَ العملِ ذاتيةُ الإدارةِ (أي الممكَّنة) هي من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة وتساعد في تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة، حيث يرتبط تمكين الفريق بهيكلية مناسبة وبتوظيف الكثير من المفاهيم والنظريات الإدارية.

وبين (Hachman,1987: 315-342; Besterfield et al., 2003: 98) أن الأسباب الأخرى التي تستدعي استخدام فرق العمل هي أن فرق العمل توفر آلية الاتصال المباشر بين الأعضاء؛ ما يؤدي إلى الوصول إلى الحلول الناجحة والمقبولة من قبل الجميع وخلال وقت قصير، حيث يمكن أن يكون إنجاز المجموعة أعلى من مجموع الإنجاز الفردي للأعضاء ويُعزى ذلك إلى التنسيق والتعاون والتكامل بين الأعضاء.

و. تكنولوجيا الإنتاج

تُعتَبر التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج من أهم المُحدِّدات التي تؤثر على تمكين العاملين بالمنظمات وذلك لتأثيرها المباشر على تحقيق الكفاءة والتميز. حيث إن توافر تكنولوجيا الإنتاج وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات ودون الاستعانة بجهات خارجية يساعد بتحقيق تمكين العاملين، وقدرة هذه المعدات على تلبية طلب إنتاج السلع والخدمات لتلبية رضى الزبون، له تأثير كبير أيضاً على تمكين العاملين النفسي بالمنظمات وبالتالي تحقيق الكفاءة المطلوبة.

ويبين (1977:- 280)- Chandler أن أهمية تكنولوجيا الإنتاج تكمن في اعتبارها وسيلة لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة وتحقيق الجودة المطلوبة، بالإضافة إلى تطلبها الكثير من المهارات التي تشكل وسيلة فعالة لحفز العاملين.

ويُضـيفُ ملحم (2006:ـ 226) أنَّ التكنولوجيا المتخصصة ليست هي الحل في تحقيق التميّز على المنافسين، كون الواقع والبحث العلمي يؤكدان أن توافر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام التكنولوجيا والإفادة منها هي الأهم.

ويُضيفُ ملحم بأن العنصر البشري المؤهل، والطاقات الكامنة تُعدُّ الآن السر الخفي في تحقيق التميز

مراحل تحقيق التمكين Empowerment Investigation Stages

تحتاج المنظماتُ، التي تتبنى تطبيقَ وتنفيذَ برنامج لتمكين العاملين لديها، أن تتفهم بأن تحقيق ذلك ليس بالشيء السهل. وقد أوضح عددٌ من الباحثين أن عملية تمكين العاملين يجب أن تتم على مراحل حددها (Bowen & Lawler 31-40: 1992) بثلاث مراحل تبدأ بالتوجيه ثم التدريب وتنتهي بالتمكين، أما (Ford & Fottler (1995: 26 فقد أيدا ذلك إلا أنهما ذكرا بأن التمكين التدريجي للعاملين يجب أن يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم، لاحقاً، إشراك العاملين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة عملهم.

أما (Dimitriades (2001: 19-28 فقد بيَّن أنه قبل البدء بتنفيذ عملية التمكين يجب خلق بيئة مناسبة له، وحدد ثلاثة شروط لا بد من توافرها قبل التطبيق وهي:

1. يجب أن يُدرك كلُ فردٍ في المنظمة الحاجة إلى التغيير. فمن المعروف أن الكثير من الأفراد يخافون من التغيير أو يقاومونه، لذلك يجب على المنظمة من خلال اتصالاتها الفعالة مع الجميع إفهامهم ضرورة التغيير للنجاح، كما يجب على الإدارة العليا أن تُفهِم الجميع بأن التغيير هو لمصلحتهم وليس لمصلحة المنظمة.
2. يجب اقتناع الجميع بحاجة النظام إلى نموذج جديد وذلك لتقوية وحفز الأفراد والجماعات على الإنجاز الأكبر، وكذلك يجب أن يفهم الأفراد والجماعات في المنظمة أنه من الحِكمة أن يعملوا لذلك بجد فلا يتركون الأمور تسير لوحدها.
3. يجب توفير المعلومات للعاملين وصقل مهاراتهم وذلك من أجل تسهيل عملية التغيير. كما أن الأمور التي تساعد وتسهل التغيير هي إستراتيجية المنظمة والتكنولوجيا المتوافرة.

وحدد (Conger & Kanungo (1988: 471-482 خمس مراحلَ لتحقيق التمكين بالمنظمات، وتتضمن:

المرحلةُ الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة، التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة كالتغيرات التنظيمية

الرئيسة، والمناخ البيروقراطي، والضغوط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية. لذلك فعلى المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع إستراتيجية لإزالة هذه الظروف وخصوصاً بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.

المرحلـةُ الثانيـةُ: استخدامُ أساليبَ إدارية حديثة، مثل: الإدارة بالمشاركة، وتحديد أهداف دقيقة للعاملين، والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.

المرحلةُ الثالثةُ: تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم والتغييرات التي تحققت فعلاً.

المرحلةُ الرابعةُ: نتيجة استقبالهم للمعلومات، فالمفروض أن يتحقق في هذه المرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين ومن ثم زيادة الجهد المبذول، وارتفاع الاعتقاد بفعالياتهم الذاتية.

المرحلةُ الخامسةُ: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاه.

أما العتيبي (2004. ص ص: 30-35) فيقترح الخطوات الآتية لتنفيذ عملية تمكين العاملين بالمنظمات:

الخطوةُ الأولى: تحديدُ أسبابِ الحاجةِ للتغيير

يجب على المديرين تحديدُ الأسبابِ التي تدفعهم إلى تبنِّي برنامج لتمكين العاملين، مع شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين، وذلك للحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ما يؤدي بالمرؤوسين الى التعرُّف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المُتوَقَع منهم. علما بأن تبني برنامج لتمكين العاملين يكون لتحقيق أسباب كثيرة منها:

1. تحسينُ خدمة العملاء.
2. رفعُ مستوى الجودة.
3. زيادةُ الإنتاجية.
4. تنميةُ قدرات ومهارات المرؤوسين.

الخطوةُ الثانيةُ: التغييرُ في سلوك المديرين

أحدُ التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصف بتعلم كيفية التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوةُ الثالثةُ: تحديدُ القرارات التي سيُشاركُ بها المرؤوسون

تعتمد عملية التمكين بشكل كبير على نوعية القرارات التي سيشارك بها العاملين، فإن كانت من القرارات الروتينية فإنها لا تحتاج إلى برنامج كبير للتمكين، أما إن كانت ذات أهمية كبيرة، وتؤثر على واقع المنظمة، ووواقع الموظفين أنفسهم، فهي تحتاج إلى أن يكون الموظفون ممكنين بدرجة كبيرة ليستطيعوا اتخاذ قرارات تتصف بالأهمية.

الخطوةُ الرابعةُ: تكوينُ فرق العمل

تعتبر عملية تكوين فرق العمل خطوة مهمة جداً في تنفيذ عملية تمكين العاملين، إذ أن المنظمات التي تميل إلى تشكيل فرق العمل، تسعى دوماً لتمكين العاملين أعضاء الفريق، فما هو مطلوب من الفريق تحقيقه لا يتأتى إلى من خلال الأعضاء الممكنين والقادرين على اتخاذ القرارات المختلفة.

الخطوةُ الخامسةُ: المشاركةُ في المعلومات

حتى يتمكنَ المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل داخل المنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل. لذلك يجب أن يتوافر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية القيام بوظائفهم للإسهام بنجاح المنظمة.

الخطوةُ السادسةُ: اختيارُ الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. ويُفَضَّلُ أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوةُ السابعةُ: توفيرُ التدريب

يمثِّل التدريبُ أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين؛ حيث يجب أن تتضمن جهودُ المنظمة توفيرَ برامج تدريبيةٍ تساعد في تدريب العاملين على عدد من الموضوعات؛ كمهارات الاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والحفز.

الخطوةُ الثامنةُ: وضعُ برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يُكتَبَ لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربطُ المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة. ويجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

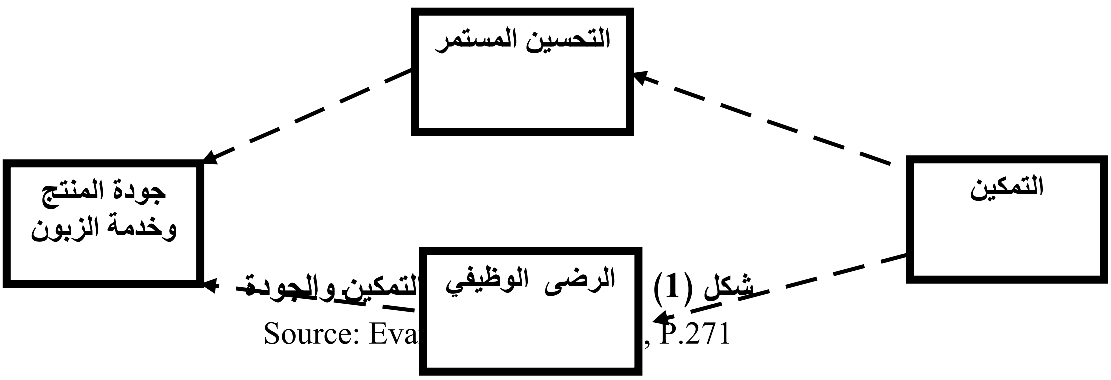
لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة؛ فيجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أيَّ محاولةٍ يمكن أن تضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبنى برنامج التمكين سيتضمن تغييرًا، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

علاقة التمكين بالتميز وبالجودة الشاملة

Empowerment Relation with Excellence and Total Quality

نلاحظ بأن كل النماذج، آنفة الذكر، تسعى لجعل العاملين يشاركون مشاركة كاملة في الأنشطة الرئيسة، أي لتحقيق التمكين، وهذا ينطبق بشكلٍ خاصٍ على المنظمات التي تعتمد استراتيجيةً واضحةً لتحقيق الجودة الشاملة، كما أشار كلٌّ من (Hill &Huq, 2004pp: 1025-1041) إلى أنَّ الحافزَ الرئيسَ لانتشار تمكين العاملين هو التحرُّكُ نحو تحقيق الجودة؛ وبالتحديد نحو إدارة الجودة الشاملة (TQM). فهو يساعد في تطوير ثقافة الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر للوصول إلى رضى الزبائن، وهذا لا يمكن أن يحدث إلاّ من خلال مشاركة العاملين وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار.

ويلعب التمكين دوراً خاصاً في تحسين الجودة، كون تحقيق الجودة يتطلب أشخاصاً قادرين على التغيير في طرق العمل، مما يجعل القيادةَ ملتزمةً بتحقيق رضى العاملين كجزءٍ مُكمِّلٍ لإدارة الجــودة، ويمكن للجــودة بالمقابل أن تعيد الــدائرة، حيث إن تحقيقها سيشـــجع الإدارة العليا على تعميق إيمانها بضـــرورة تمكين العـــاملين باعتبـــار أن الغاية النهائية هي التحسـين المسـتمر (Evans & Dean, 2003, p.270). ويوضـح الشـكل (1) هـذه العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة.



شكل (1) التمكين والجودة

Source: Eva , P.271

ويرى (حمود، 2005: 121-136) أن الأغراض المستهدفة من حلقات الجودة النوعية تؤدي إلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين أنفسهم في حقول العمليات الإنتاجية/ الخدميـة، وتـزكي أسس المعرفة النوعيـة مما يـؤدي إلى تمكين العـاملين وتشـجيعهم معنويـاً وإطلاق طاقاتهم للمشاركة بفاعلية لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم وتحمل مسؤولية هذه القرارات؛ ما يؤدي إلى تطوير ذاتهم من ناحية وتحسين منتجاتهم من ناحية أخرى؛ ما يعني أن حلقات الجودة النوعية تعمل على المشاركة الحقيقية للعاملين وتمكينهم من حرية التعبير

بطلاقة عما يستهدف إقراره من أفكار لتحسين النوعية وبشكل مستمر؛ فالمشاركة تعني جهودًا جماعيةً، وتطويرًا شاملاً في مضمار تحسين الإنتاج والإنتاجية على حد سواء.

وركز أهم رواد الجـودة الشـاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجـودة الشـاملة بالمنظمـات فركز ديمنغ (Deming) على مفهـوم التمكين من خلال مبادئه الأربعة عشر لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، كما ركز جوران (Juran) على مضمون مفهوم التمكين من خلال مفهوم تفويض الصلاحيات للعاملين، وكذلك يظهر مفهموم التمكين عند جوران (Juran) من خلال مفهـوم الرقابة الذاتية للعـاملين، كما ركز على ضـرورة اطلاعهم على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي (Hill & Hug, 2004: 1027).

وذكر (السلمي، 2002: 63-73) أن معظم أدبيات إدارة الجودة الشاملة اعتبرت أن اندماج العاملين، وتمكينهم، والقيادة الإدارية، والالتزام بالجودة، عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، وإن الهدف من عملية التمكين هو استحداث عمالة قوية وممكنة، قادرة على اتخاذ القرارات ضمن مجال عملها وتحمل مسؤوليتها، ولا بد للقيادة الإدارية من بناء ثقافةٍ تنظيميةٍ مناسبةٍ، من أجل تمكين الناس وذلك باستحداث ثقافةٍ تركز على الجـودة الشـاملة، وذلك من خلال الالـتزام بتحقيق رضى المسـتهلك، وفي الممارسة العملية نجد أنها تلقي الضوء على الاستراتيجيات أو الآليات التي تعزز الثقة والفعالية أو الثقة في تحقيق أهداف الأعمال.

يستنتج مما تقدم أن التمكين عنصر أساس لإستمرار تحقيق أهداف الجودة الشاملة والتميز، فقد تحقق المنظمة التميز في سنة ما، ولكن ما لم يتحول الاهتمام بالعاملين الى تمكين فعلي لهم، فلن يبقى هذا الإنجاز، وسيكون وقتياً، في حين أن تحقيق التمكين يضمن التحسين المستمر.

الملخص

تنـاول الفصـل، مـداخل واتجاهـات التمكين المختلفـة، فقد ظهـرت عـدة اتجاهـات في دراسة التمكين، سمحت للباحثين المعاصرين بتصنيفها. فقد ظهر خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي مُدخلان رئيسان لدراسة التمكين ومدخل ثالث، وهو المُدخل العملياتي، لم يتم التركيز علية كالمدخلين الرئيسين، المدخلُ الأولُ، المدخلُ الهيكليُ، وهو (مدخلٌ كليٌ) يركز على الممارســات الــتي تعمل على تفــويض الصــلاحيات ومنح القــوة أو أدوات القــوة من المستويات العليا بالهرم الوظيفي الى العاملين بالمستويات الدنيا والتي تساعد على التمكين، والمدخلُ الثاني، مدخلُ التمكينِ النفسيِ، وهو مدخلٌ جزئيٌ يركز على الحالة النفسية للفرد، والذي يمكن تقديرها من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقفَ الفرد نحو المهامِ التي يقوم بها في وظيفته، وهذه المداركُ هي (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير).

أنَّ الحـافزَ الـرئيسَ لانتشـار تمكين العـاملين هو التحـرُّكُ نحو تحقيق الجـودة؛ وبالتحديد نحو إدارة الجودة الشاملة (TQM). فهو يساعد في تطوير ثقافة الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر للوصول إلى رضى الزبائن، وهذا لا يمكن أن يحدث إلاّ من خلال مشاركة العاملين وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار.

أسئلة للمناقشة

1. يعتبر التمكين الهيكلي واحداً من مداخل التمكين المختلفة، وضح المقصود بمفهوم التمكين الهيكلي؟
2. في ضوء توضح ما يعنيه التمكين النفسي، بين ما المدارك الأربعة التي يستند اليها التمكين النفسي مع توضيح معنى كل منها؟
3. لم تركز الدراسات والأبحاث الحديثة على المدخل العملياتي للتمكين، في ضوء تعريفك لهذا المدخل، وضح أسباب عدم الاهتمام بدراسته؟
4. اذكر مستلزمات التمكين المختلفة؛ مبيناً دور كل منها في تحقيق التمكين للمنظمات؛ وموضحاً ما يعنيه كل مستلزم من تلك المستلزمات؟
5. من خلال استعراضك لهذا الفصل، ما المستلزمات الإضافية التي تعتقد أنها ضرورية أيضاً لتحقيق التمكين بالمنظمات.
6. بين المراحل المختلفة لتحقيق التمكين بالمنظمات؟
7. هنالك ثلاثة شروط أساسية ينبغي توافرها قبل القيام بعملية تنفيذ وتطبيق التمكين؛ ماهي؟
8. ما الخطوات الرئيسة التي اقترحها العتيبي لتنفيذ عملية تمكين العاملين.
9. تحدث عن العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة وموضحاً ذلك بالرسم.

الباب الرابـع
الأصول غير الملموسة للمنظمات
Intangible Assets

الفصل الحادي عشر: رأس المال الفكري

الفصل الثاني عشر: رأس المال البشري

الفصل الثالث عشر: رأس المال الاجتماعي

الفصل الرابع عشر: الريادة ورأس المال النفسي

الفصل الحادي عشر
رأس المال الفكري
Intellectual Capital

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكن دراسة هذا الفصل من:

1- تتبع الاهتمام التاريخي برأس المال الفكري
2- تحديد مفهوم رأس المال الفكري
3- توضيح مكونات رأس المال الفكري
4- بيان وتحديد طرق قياس رأس المال الفكري

الفصل الثاني عشر
رأس المال الفكري
Intellectual Capital

المقدمة Introduction

كان الإنسان يعتقد؛ وحتى زمن ليس ببعيد، أن التطور والتقدم والارتقاء وتحقيق السعادة وتراكم الأموال والثروات، وابتداع المشروعات الناجحة والكبيرة، إنما يتم كل ذلك بما تحمله الأمور المادية، ورأس المال المادي من أهمية في تراكم الأموال والثروات، وهذا الاعتقاد ذاته، وبفعل الممارسة المؤكَّدة له من قبل رجال الأعمال والممارسين؛ هو الذي ساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح الباهر للنظام الرأسمالي، وما نشأ عن ذلك من ترفٍ اقتصادي في مختلف ميادين الحياة.

ولكن هذا الاعتقاد بدأ يتراجع شيئاً فشيئاً، وساهم في ذلك التطورات التقنية الكبيرة، وما سُمي بثورة الحاسوب، وازدياد أهمية تكنولوجيا المعلومات، وتعاظم دور المعرفة التي تستند إلى أصولٍ غير مادية وغير ملموسة في إحداث التطورات الكبيرة والحديثة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital الذي يتصف، برغم الأهمية الكبيرة التي بدأ يكتسبها في مجال تقدم وتطور المنظمات، بأنه أثيري وغير ملموس ويصعب قياسه وتقييمه.

لقد كان من أهم النتائج التي تمخّضت عن الثورة التقنية وما رافق ذلك من انتشار مفاهيم العالمية Globalization أن بدأ الاهتمام يتصاعد بما يُسمى بالأصول غير الملموسة Intangibles Assets، التي أصبحت تمثل النسبة الأكبر من أصول الشركات والمنظمات بمختلف أنواعها.

كذلك، وبفعل تطوّر مفاهيم التنمية الحديثة؛ بسبب الاعتقاد الجازم بأنه لا يوجد نمو بلا حدود؛ وأن كل شيئ يمكن أن يصل لنهايته. وبسببً تطور ما يعرّف بمفاهيم (إدارة النمو Growth Management) لإطالة بقاء المنظمات أو الأنظمة أو هياكل الأعمال المختلفة؛

وبالتالي ظهور مفاهيم التنمية المستدامة Sustainable Development، فقد أدّى كل هذا بدوره إلى دفع الانسان الذي يبحث عن صناعة مستقبله إلى أن يزيد من فهمه لرأس المال، وأن يعي أنّ في عقله وفي روحه وفي نفسه وفي بدنه وفي علاقاته مع الآخرين وفي البيئة التي يتعامل معها وفي أحلامه رأس مال يمكن أن يُنمّى ويطور ويُستَثمر، وهذا بدوره يشير إلى ضرورة تطوير والحفاظ على تنمية رأس المال الفكري.

الاهتمام التاريخي برأس المال الفكري

Historical Interest of Intellectual Capital

حتى زمنٍ ليس ببعيد؛ لم يعط الباحثون والمؤلفون وعلماء الإدارة الأصولَ غير الملموسة Intangible Assets الأهميةَ التي تستحقها، باستثناء التعامل مع بعض تلك الأصول والتي لم يكن بالامكان تجاهل وجودها وتأثيرها في عمل المنظمات، مثل: براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والملكية الفكرية. ويعود السبب، في عدم الاهتمام بتحديد وتوضيح وتناول تلك الأصول؛ وتحديداً مفهوم رأس المال الفكري، إلى:

(1) الطبيعة المميّزة والخاصة بصعوبة قياسه وتحويله إلى رأس مال حقيقي.

(2) الخوف من الخوض في موضوع يتسم بالغموض وعدم الوضوح، حيث أن رأس المال الفكري من اللاملموسات التي يصعب اقتفاء وتحديد تأثيرها بشكل واضح في زيادة قيمة المنظمات.

وبسبب التطورات الكبيرة والمهمة في مجال الحاسوب وما يسمى بثورة المعلومات، وتعاظم وتنامي دور المعرفة، وزيادة التركيز على قدرات ومهارات ومعارف الأفراد باعتبارها المولّد الحقيقي للقيمة والإبداع والابتكار؛ واعتبار الأفراد هم (صناع المعرفة)، والذين أصبح يُنظَر إليهم على أنهم شركاء وليسوا مستخدمين في المنظمة، كل هذا أدى إلى بدء الاهتمام برأس المال الفكري، خصوصًا، في الشركات عالية التكنولوجيا والتي تعتبر معارف الأفراد أساسَ تقدمها وتَميّزها.

هذا التحوّل الجديد في النظرة إلى اللاملموسات، وتحديداً رأس المال الفكري، أخذ يتنامى بشكل سريع ومضطرد في تسعينيات القرن الماضي، خصوصًا، مع تحوّل النظرة

إلى توليد القيمة والثروة للمنظمات، عموماً، من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، ومن التركيز على استثمار الموارد الطبيعية إلى استثمار الأصول والموارد الفكرية، وتلاشي النظرة إلى قانون تناقص العوائد الذي يختص بالسلع المادية وظهور قانون تزايد العوائد الناتجة عن المعرفة ورأس المال الفكري.

وتذكر الأدبيات المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري أنّ صاحب هذا المصطلح هو (رالف ستير Ralph Stayer) مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة، الذي قال: ***"في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم الموجودات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة اهم مكونات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابت رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأغلى موجودات الأمم"*** .

لقد كان من الأسباب التي ساهمت في زيادة الاهتمام برأس المال الفكري زيادةُ اهتمام المنظمات باستقطاب الأفراد الموهوبين والقادرين على إضافة قيمة لما يملكونه من إمكانات وقدرات ومواهب وأفكار تجعل منهم فئة متميزة، لذا يرى بعض الباحثين أن رأس المال الفكري يعتبر استراتيجيةً للتحوّل من التركيز على الفئة العامة من العاملين إلى ما يُعرّف بالفئة المتميزة، والتي تنطوي على رصيد فكري ومعرّفي يؤدي إلى المساهمة في تحسين وضع المنظمات، وفي هذا الصدد يشار إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري يأتي نتيجة للكثير من الفوائد التي يحققها للمنظمات، حيث أنه يقود إلى تحقيق الفوائد التالية:

1. زيادة القدرة الإبداعية في المنظمات.
2. جذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة.
3. تعزيز القدرة التنافسية نتيجة تقديم منتجات متطورة وبالوقت المناسب، وتقليل الفترة الزمنية اللازمة لابتكار منتجات جديدة.
4. خفض التكاليف، ما يؤدي إلى إمكانية البيع بأسعار تنافسية.
5. تحسين الانتاجية.

وعموماً، فإن رأس المال الفكري يفرض على المنظمات تبني استراتيجيتين مختلفتين، هما:

1) **الاستراتيجية الدفاعية** Defence Strategy . والتي تقتضي من المنظمة الدفاع عن ملكيتها الفكرية المنبثقة عن رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تشمل براءات الاختراع، وحقوق الملكية، وأسرار التجارة، وغيرها. وهذا يتطلب إجراءات قانونية من أجل الدفاع عن تلك الحقوق.
2) **الاستراتيجية الهجومية** Offensive Strategy . والتي تقوم على أساس الإبداع والابتكار، وتقديم التحسينات المستمرة سواء على صعيد صيغ العمل أو في شكل تقديم منتجات جديدة، الأمر الذي من شأنه تقوية الموقع التنافسي للمنظمة.

ويشير هذا إلى أن استراتيجية رأس المال الفكري هي واحدة من أهم الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمات المعاصرة، والتي تسعى للتحوّل إلى منظمات قائمة على التميّز وتحقيق الانجازات العالية.

بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري في العالم العربي في منتصف تسعينيات القرن الماضي، وتمثل ذلك الاهتمام في عقد الكثير من الندوات والمؤتمرات العلمية التي كانت تعالج موضوع رأس المال الفكري وتبين أهميته وضرورة تنميته والحفاظ عليه. وتم تقديم الكثير من المساهمات العلمية سواء على صعيد الأبحاث والدراسات المقدمة من أكاديميين أو مهتمين، أو على صعيد اهتمام الجامعات والهيئات والمنظمات المختلفة بهذا الموضوع، وكان من بين أهم تلك المساهمات العلمية كتابٌ بعنوان: *"رأس المال الفكري . طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"* أصدرته المنظمة العربية للتنمية الإدارية عام 2003 من تأليف عادل المفرجي وأحمد صالح، وقد ركّز الكتاب بشكل أساسي على توضيح مفهوم رأس المال الفكري، وأهم المقاييس المستخدمة في تقديره. كذلك أصدر كلٌ من سعد العنزي وأحمد صالح عام 2009 كتاباً بعنوان *"إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"*. وبيّن أحمد سيد مصطفى (2004) في كتابه: *"إدارة الموارد البشرية . الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"* أن رأس المال الفكري هو أساس التطوير والانتاج المتميز، ومصدر الابتكارات

والاختراعات التي تؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي للمنظمات، واعتبره أثمنَ أصول المنظمات المعاصرة. وركّزت سهيلة عباس (2004) في مقالة لها بعنوان *"العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة"* على ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري باعتباره أساسَ تحقيق الجودة الشاملة من أجل تحقيق تميّز المنظمات. وتناول نجم عبود نجم (2008) في الفصل السادس من كتابه: *"إدارة المعرفة . المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"* موضوع رأس المال الفكري باعتباره من الأصول غير الملموسة، والتي تسهم بشكل كبير في زيادة القيمة السوقية للمنظمات.

وعالمياً، كان الاهتمام يزداد يوماً بعد يوم بهذا المفهوم الحديث، وأجريت العديد من الدراسات التي بدأت تعالج تأثير رأس المال الفكري على تطور المنظمات وعلى المجتمع عموماً، فمثلاً أجرى Joia (2000) دراسة في البرازيل لقياس تأثير رأس المال الفكري على تطوير تقنية التعليم هناك. ودرس كلٌ من Carroll & Tansey (2000) تأثير رأس المال الفكري على النجاح الاقتصادي الذي حققته شركات الإنترنت في أمريكا. وناقش Prennan & Conell تطبيقات رأس المال الفكري في مجال رسم السياسات الوطنية لكل دولة. أما في استراليا فقد أشارت دراسة Pety & Guthrie (2000) أن الاستراتيجية الأفضل التي يجب أن تتبناها الشركات الكبيرة في استراليا ينبغي أن تتضمن تحديد وتوضيح بنود رأس المال الفكري في تقاريرها السنوية.

وفي هولندا كان الاهتمام مبكراً برأس المال الفكري، إذ بدأ الاهتمام به منتصف ثمانينيات القرن الماضي، وبيّنت الدراسة التي أجراها Bukh et al. (2001) على مجموعة من الشركات الهولندية أن موضوع رأس المال الفكري كان من أهم القضايا التي تؤثر في عمل تلك الشركات، وأن لدى تلك الشركات توجهاً نحو إيجاد معايير واضحة للتعامل مع رأس المال الفكري وقياسه لضمان التعامل معه بكفاءة.

وفي سبيل إجراء مقارنات بين الدول المختلفة على صعيد الاهتمام برأس المال الفكري، فقد أجرى Ho & Williams (2003) دراسة على عينة مكونة من (286) شركة في كل من

جنوب أفريقيا والسويد وانجلترا تناولت بحث العلاقة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، وبيان مدى اهتمام مجالس الإدارة في تلك الشركات بتطوير والاهتمام برأس المال الفكري.

مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital Concept

يعتبر حقل رأس المال الفكري من الحقول الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ تسعينيات القرن الماضي فقط، وبناءً على حداثة الاهتمام بهذا الحقل فإن مفهومه لا زال قيد البحث، كما أنه لا زال في مرحلة التطور والبناء والاكتشاف، ولم يتم الاتفاق بشكل واضح حول تحديد معناه أو بيان مكوناته، وأكثر من ذلك فإن كثيرين لا زالوا يعتقدون أن رأس المال الفكري هو نفسه رأس المال البشري، إذ لا يميزون بين المفهومين.

يشير رأس المال الفكري إلى مجموعة الأشخاص الذين يمتلكون معارف وخبرات ومنجزات تمكّنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الاسهام في تطور مجتمعاتهم بشكل عام، وقد عرّف ستيوارت Stewart رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات" بأنه حزمة معرّفية، وأنه يتكون من: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني، وهذا يتوافق وتعريفَ المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والإستراتيجية والتي عرّفته بأنه يتكون من: رأس المال البشري، ورأس مال الزبائن، ورأس المال الهيكلي، ويتوافق أيضاً وما أشار إليه ياسين (2007: 223) من أن مفهوم رأس المال الفكري يتكون من ثلاث فئات من الموارد غير الملموسة، وهي:

* الموارد الإنسانية Human Resources . التي تمثل رأس المال البشري.
* الموارد التنظيمية Organizational Resources . والتي تضم المعرفة الصريحة، والنظم، وأساليب وإجراءات العمل.

* الموارد العلائقية Relational Resources. التي تتصل بعلاقات المنظمة مع الزبائن والمورّدين وأصحاب المصلحة، وهو ما يطلق عليه رأس المال الاجتماعي Social Capital.

وعرّف يونديت Youndet رأس المال الفكري بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكّنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكّن المنظمة من زيادة انتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة. أما مالهوترا Malhotra فقد عرّفه بأنه: قوة ذهنية مجتمعة تمثل حزمة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية للاقتصاد الحديث. وينظر إليه إندرس Endres على أنه الموجودات المعرفية التي التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز. وعرّف سوليفإن Sullivan رأس المال الفكري بأنه: المعرفة التي تتحول إلى ربح، أما منظمة الأوسيد OECD فقد عرّفت رأس المال الفكري بأنه يشمل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة، وهي: رأس المال التنظيمي (الهيكلي)، ورأس المال البشري. وعرّفه أوستيرلاند Osterland بأنه صورة من صور رأس المال المعرفي Knowledge Capital، وشكل من أشكال الأصول غير الملموسة، ويشير في تعريفه هذا إلى أن المفاهيم الثلاثة تعني نفس الشيئ. واعتبره أولريش Ulrich بأنه: مجموعة من المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابات لمتطلبات الزبائن.

إذاً، يشير رأس المال الفكري الى كل المعارف التي تملكها المنظمةُ وتسخِّرها لخدمتها، وهو عبارة عن مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الحاسوب والتصاميم ومهارات البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح.

وقد أورد **نجم** في كتابه إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، ولخّص تلك الفروق في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2): الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	– مادي، ملموس ومنظور	– أثيري، غير ملموس وغير منظور
الموقع	– داخل الشركة	– في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	– الآلة	– الفرد
العوائد	– متناقصة	– متزايدة
نمط الثروة	– في الموارد	– في الانتباه والتركيز
الأفراد	– العمال اليدويون	– عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	– قيمة استعمال وقيمة تبادل	– قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	– دورة تقادم (ضعف)	– دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: نجم، نجم عبود (2008). إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ص 289.

مكونات رأس المال الفكري Intellectual Capital Components

واحدة من القضايا الأساسية التي تهم شركات الأعمال هي عملية تحديد القيمة السوقية لتلك الشركات، لأن ذلك هو أساس النجاح والفشل الذي يمكن أن تتعرض له الشركة، حيث أن القيمة السوقية لبعض الشركات تمثل أضعاف قيمتها الدفترية؛ خصوصًا تلك الشركات التي توصف بأنها شركات عالية التكنولوجيا، والتي تعتمد بشكل أساسٍ على المعرفة، سواء الضمنية أو المعلنة، في عملياتها المختلفة.

تتكون القيمة السوقية للشركة بشكل أساسٍ من: رأس المال المالي، ورأس المال الفكري، وفي حين أن عملية قياس رأس المال المالي تعتبر عملية سهلة، فإن عملية تحديد وقياس رأس المال الفكري هي القضية الأكثر صعوبة، والسبب في ذلك هو

صعوبة التحديد الدقيق لمكونات رأس المال الفكري، وبالتالي الصعوبة في تحويل تلك المكونات، باعتبارها أصولاً غير ملموسة (غير مقاسة وغير محسوبة)، إلى رأس مال غير ملموس.

وهناك تصنيفات عديدة قدمت لرأس المال الفكري، وهذه التصنيفات تتضمن مكونات رأس المال الفكري، نورد فيما يلي أهمها:

1) **التصنيف الذي قدمه ادفينسون ومالون Edvinson and Malone**: والخاص بشركة تأمين سكانديا السويدية، والذي يتضمن خمس مجموعات من مقاييس رأس المال الفكري، تتعلق الأولى منها بالجوانب المالية، والأربعة الأخرى تمثل مكونات رأس المال الفكري، وهي:
   أ. رأس مال العملية.
   ب. رأس مال الزبون.
   ج. رأس مال التجديد والتطوير.
   د. رأس المال البشري.

2) **تصنيف كارل إيرك سفيبي K. E. Svieby**: الذي يقسم أصول رأس المال الفكري إلى:

- رأس مال الهيكل الخارجي External Structural Capital، والذي يشمل التحالفات والعلاقات مع الزبائن والشركاء والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية التي تتعامل معها الشركة.
- رأس المال البشري Human Capital، والذي يشمل القدرات والمعارف والمهارات والخبرات، وغيرها مما يمتلكه الأفراد.
- رأس مال الهيكل الداخلي Internal Structural Capital، ويشمل الأنظمة والعمليات والقواعد والبيانات والوثائق الداخلية وغيرها.

3) **تصنيف مالهارتا Y. Malhorta**: وهذا التصنيف يماثل تصنيف Edvinson and Malone ويقوم على أساس أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات، هي:
- رأس مال العملية.
- رأس مال الزبون.
- رأس مال التجديد والتطوير.
- رأس المال البشري.

4) **تصنيف توماس ستيوارت T. Stewart**: وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث حدد ستيوارت ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري، وهي:
- رأس المال الهيكلي Structural Capital، والذي يمثل المعرفة الصريحة للمنظمات، ويشمل الأنظمة، وبراءات الاختراع، وقواعد البيانات، والاجراءات، والدروس المتعلمة، والثقافة المنظمية، وغيرها. ويمتاز رأس المال الهيكلي بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة، حتى لو ترك الأفراد العمل.
- رأس المال البشري Human Capital، والذي يمثل المعرفة التي يمتلكها ويولّدها العاملون، وتشمل القدرات والجدارات والخبرات والتعليم والمهارة والتدريب، وغير ذلك مما يملكه الأفراد العاملون بالمنظمة، والذي يعتبر معرفة ضمنية مجسدة في الأفراد.
- رأس المال الزبوني Customer Capital، ويمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين، والذين لديهم ولاء للشركة، كما يمثل أيضاً القيمة التي يضيفها الموردون الذين يُعوَّل عليهم، وكذلك المصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة بها.

5) **تصنيف ديسبرس وشانفيل Despres & Channvel**: وفقاً لهذا التصنيف فإن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات، هي:
- رأس المال البشري.

- رأس المال الهيكلي.
- موجودات النشاط الاقتصادي، والتي تشمل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع للمنظمة.
- الموجودات الفكرية، وتضم براءات الاختراع والعلامات اتجارية وأسرار التجارة وغيرها من الممتلكات الفكرية التي تحتاج لحماية قانونية.

6) **تصنيف ماكينزي و وينكلين Mckenzie & Winkelen**: حيث وضع الباحثان مجموعة من المعادلات لقياس الأنواع المختلفة من رأس المال التي تكون بمجموعها رأس المال الفكري، وهي:

أولاً. معادلة قياس رأس المال الفكري:

Intellectual Capital = Human Capital + Structural Capital

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

ثانياً. معادلة قياس رأس المال الهيكلي:

Structural Capital = Customer Capital + Organizational Capital

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

ثالثاً. معادلة قياس رأس المال التنظيمي:

Organizational Capital = Innovation Capital + Process Capital

رأس المال التنظيمي = رأس المال الإبداعي + رأس مال العملية

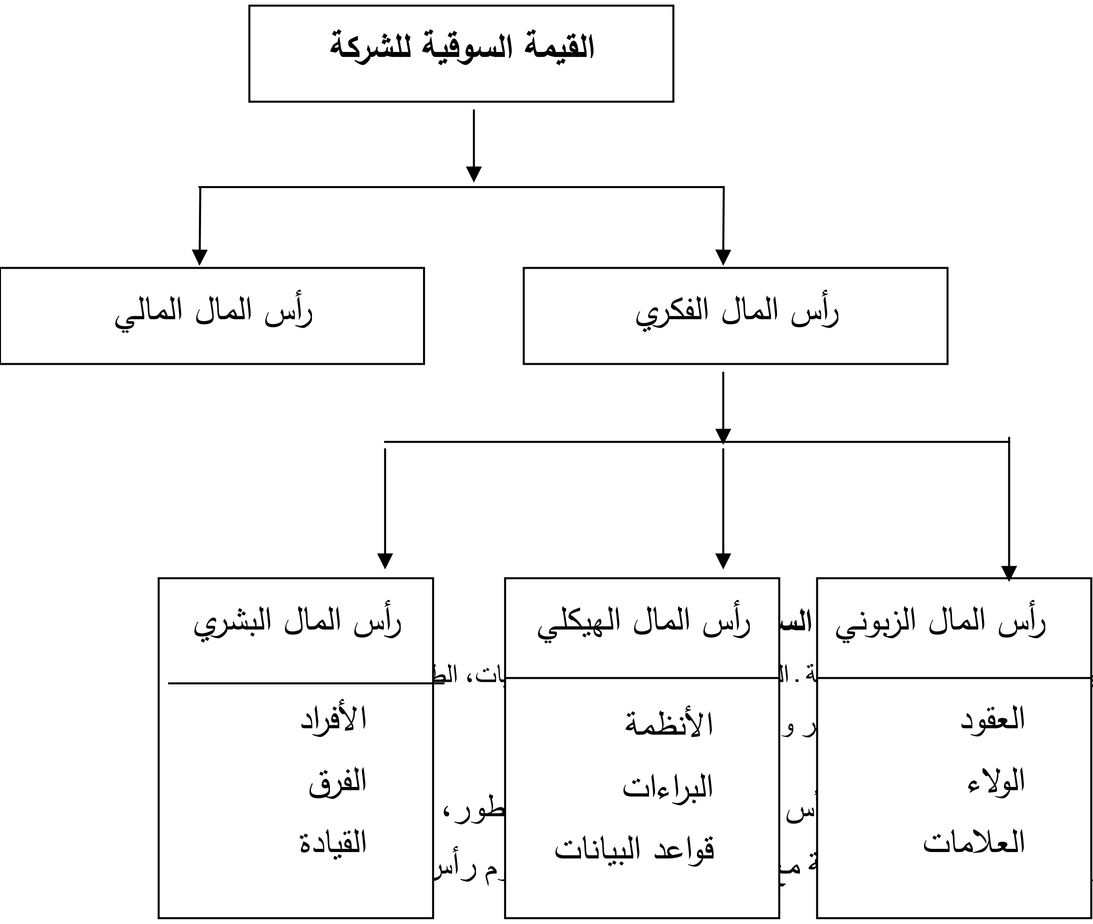
رابعاً . معادلة قياس رأس المال الإبداعي:

Innovation Capital = Intellectual Property + Intangible Assets

رأس المال الإبداعي = الملكية الفكرية + الموجودات غير الملموسة

وكما أوردنا سابقاً فإن القيمة السوقية للشركة تتكون من رأس المال المالي، ورأس المال الفكري، وفي حين أن رأس المال المالي هو الذي يحدد القيمة الدفترية والوجود المادي

للشركة في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو المسؤول عن تحديد القيمة السوقية للشركة كونه يرتبط باللاملموسات، ويلعب الدور الأبرز في صنع سمعة ومكانة الشركة، ويمكن تمثيل تلك العلاقة من خلال الشكل رقم (2) التالي:



المصدر : نجم، عب

ونشير في هذ

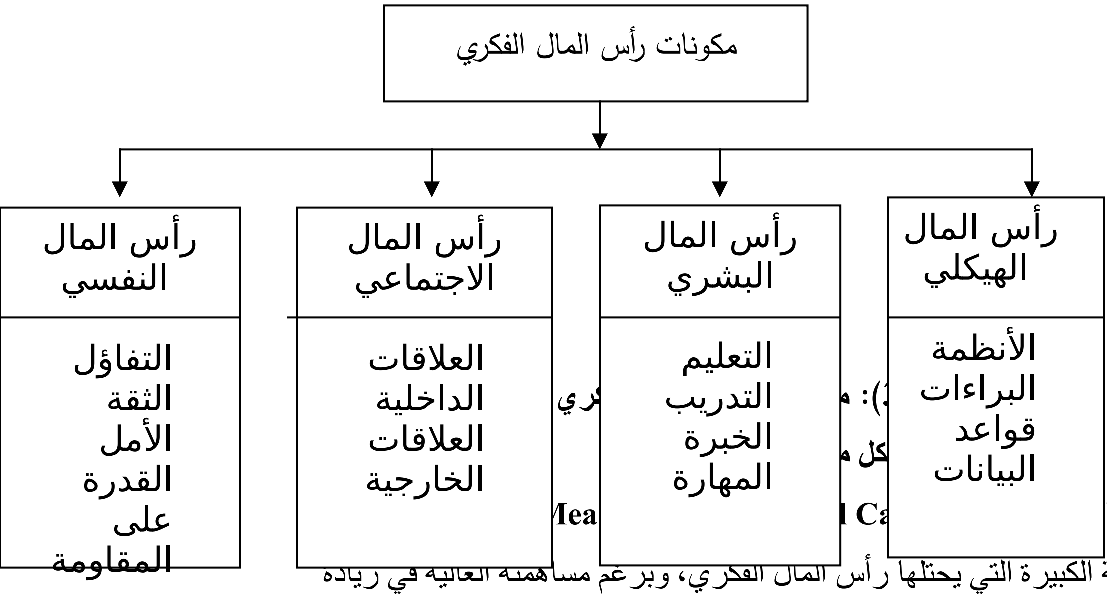
المفهوم يشمل أكثر

الاجتماعي Social Capital الذي يشمل العلاقات الداخلة والخارجية للمنظمة، وفي ضوء هذا المفهوم الجديد فإن رأس المال الزبوني (العلاقة مع الزبائن) يعتبر جزءًا من علاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية، والتي بضمنها الزبائن.

كذلك بدأ يتطور أخيراً مفهومٌ جديدٌ يتعلق بالحالة النفسية للعاملين في المنظمات، ويعتبره البعض جزءًا من رأس المال الفكري، وهو ما يطلق عليه (رأس المال النفسي Psychological Capital)، والذي يتكون من: التفاؤل، والثقة، والأمل، والقدرة على المقاومة. وبالتالي فإن رأس المال الفكري، وفقاً لهذا المدخل الحديث، يشمل كلاً من:

1. رأس المال الهيكلي Structural Capital.
2. رأس المال البشري Human Capital.
3. رأس المال الاجتماعي Social Capital.
4. رأس المال النفسي Psychological Capital.

ويمكن تصوير مكونات رأس المال الفكري وفقاً لهذا المدخل كما يبين الشكل رقم (3) التالي:



...(3): م... كري

قياس رأس الما... Mea... l Ca...

رغم الأهمية الكبيرة التي يحتلها رأس المال الفكري، وبرغم مساهمته العالية في زيادة القيمة السوقية للشركة، إلا أننا لا زلنا نلمس قصوراً واضحاً في ابتداع طرق ووسائل قياس

قابلة للتطبيق والتعميم، مقارنة مع ما هو عليه الحال في قياس الأصول المادية الأخرى، حيث أن رأس المال الفكري باعتباره من الأصول غير الملموسة يمكن أن تتغير قيمته من منظمة لأخرى، ومن حالة قياس لأخرى، وهذا هو السبب الرئيس في عدم وجود مقاييس محددة وواضحة.

وفي هذا الإطار قدمت العديد من المحاولات من قبل الباحثين والمهتمين لقياس رأس المال الفكري، ومن أهم تلك المحاولات ما قدمه ادفينسون ومالون Edvinson and Malone، غير أن كثرة المؤشرات التي تم تقديمها في ذلك النموذج جعلت منه نموذجاً صعب التطبيق والتعميم، إذ تم استخدام أكثر من (120) مؤشراً مقسمة على خمس مجموعات لقياس رأس المال الفكري. وعموماً قدم **نجم** أهم وأكثر المقاييس والنماذج استخداماً وصنّفها في المجموعات التالية:

أولاً: المقاييس الوصفية، وهذه تصف الخصائص والسمات، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات، ويتم الاعتماد على هذه المقاييس باستخدام استبانات بحث معدة ومصممة لهذا الغرض، ويؤخذ عليها عدم الدقة والموضوعية.

ثانياً: المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية، والتي تركز على قياس رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية: رأس المال الهيكلي والبشري والزبوني، والذي يرتبط بهذه المقاييس هو تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة والموزعة في الشركة وأقسامها المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية، حيث أن ذلك أكثر تحديداً وأسهل استخداماً في تكوين نتائج أفضل في الشركة، وتضم هذه المقاييس:

- تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية.
- نموذج رأس المال الفكري، الذي يقيس كل مكوّن من مكونات رأس المال الفكري.
- نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس.
- دليل المعلومات . الاتصالات.

- الطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

وما يعاب على هذه المقاييس أنها يمكن أن تغطي بعض الجوانب، وتقوم باحتساب بعض مكونات الأصول المعرفية غير الملموسة، مثل: (براءات الاختراع، والعلامة التجارية، وحق المؤلف)، لكنها لا تغطي مجالات أخرى مثل الأسرار التجارية المحمية بقوة القانون لمنع تحولها إلى معرفة عامة.

ثالثاً: مقاييس ونماذج القيمة السوقية، تركّز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، أو الفرق بين قيمة الشركة في السوق وحقوق ملكية حملة الأسهم، وهذه المقاييس أكثر اعتماداً على المبادئ المالية والمحاسبية، ومن أمثلتها: القيمة السوقية إلى الدفترية، والقيمة غير الملموسة المحسوبة، ومن المآخذ عليها عدم تغطيتها لجميع مكونات رأس المال الفكري والتي أسهمت في زيادة القيمة السوقية.

رابعاً: مقاييس ونماذج العائد على المعرفة، وتقوم هذه المقاييس على اساس احتساب العائد على الأصول (ROA) والتي تحسب بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في الشركة ثم مقارنة ذلك مع متوسط الصناعة، ويكون الفرق بمثابة عائد على المعرفة، ومن أمثلة هذه المقاييس: القيمة غير الملموسة المحسوبة، مكاسب رأس المال المعرفي، نماذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة)، ويؤخذ على هذه المقاييس أنها تأخذ الطابع الاجمالي للمكونات دون تحديد مساهمة كل مكون منها.

كذلك، حاولت الكثير من الجهات الرسمية الدولية تقديم مقاييس لرأس المال الفكري، منها: البنك الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والمفوضية الأوروبية، وقد قادت تلك المساهمات إلى وضع معايير محاسبية لرأس المال الفكري. كما قدم النادي المعلوماتي للمؤسسات الفرنسية الكبرى دراسة عام 2006 حول تقييم وقياس رأس المال الفكري الذي اعتبر أنه يتكون من:

1. رأس مال العلاقات Relational Capital، ويضم قياس العلاقة مع: الزبائن والموردين والمستثمرين والشركاء.

2. رأس المال التنظيمي Organizational Capital، ويضم: الاجراءات والمناهج والطرائق والثقافة والقيم والسياسات.
3. رأس المال الهيكلي Structural Capital، ويضم: العلامات التجارية وبراءات الاختراع والتقنيات المحمي

الملخص

في هذا الفصل، تم مناقشة مجموعة من القضايا المرتبطة برأس المال الفكري، حيث تم التطرق للاهتمام التاريخي بهذا الموضوع، انطلاقاً من بداية الاهتمام باللاملموسات، وبفعل التطورات التكنولوجية الكبيرة، وما رافقها من تطور في تكنولوجيا المعلومات، وقد أحيل هذا الاهتمام بشكل أساسٍ إلى الأفكار التي قدمها رالف ستير مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة، والذي كان قد أطلق مصطلح "رأس المال الفكري" ليتضمن الإشارة للأصول غير الملموسة في المنظمة. أيضاً تم في هذا الفصل تحديد مفهوم رأس المال الفكري باعتباره يشمل كل المعارف التي تملكها المنظمة وتسخرها لخدمتها، وهو عبارة عن مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الحاسوب والتصاميم ومهارات البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح. وقد تم تحديد هذا المفهوم انطلاقاً من تحديد مكوناته الأساسية والتي تتشكل بصورة أساسية من: رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي. ووردت في ثنايا هذا الفصل تصنيفات كثيرة لرأس المال الفكري، كان من أهمها: التصنيف الذي قدمه ادفينسون ومالون Edvinson and Malone، وتصنيف كارل إيرك سفيبي K. E. Svieby، وتصنيف مالهارتا Y. Malhorta، وتصنيف توماس ستيوارت T. Stewart، وتصنيف ديسبرس وشانفيل Despres & Channvel، وتصنيف ماكينزي و وينكلين Mckenzie & Winkelen.

كذلك تناول هذا الفصل أهم المقاييس المستخدمة في قياس رأس المال الفكري، وصنفها في الفئات التالية: (1) المقاييس الوصفية والتي تصف مجموعة من الخصائص والسمات وتستند على استقصاء الآراء في تحديد تأثير رأس المال الفكري على عمل المنظمة، (2) وهناك المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية؛ والتي تركز على قياس مكونات رأس المال الفكري، (3) ومقاييس ونماذج القيمة السوقية، والتي تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، (4) مقاييس

ونماذج العائد على المعرفة، وتقوم هذه المقاييس على اساس احتساب العائد على الأصول (ROA).

أسئلة للمناقشة

1- حدد الأسباب التي كانت تحول دون توجه المنظمات للاهتمام بالأصول غير الملموسة؟

2- متى بدأ الاهتمام بدراسة الأصول غير الملموسة، وما الدوافع التي كانت وراء هذا الاهتمام؟

3- ما الفوائد التي يمكن أن يحققها رأس المال الفكري للمنظمات؟

4- يفرض رأس المال الفكري على المنظمات تبني إحدى استراتيجيتين: الاستراتيجية الدفاعية، أو الاستراتيجية الهجومية. وضح المقصود بهاتين الاستراتيجيتين؟

5- بين أهم المساهمات التي قدمت في العالم العربي لتحديد وتوضيح وبيان أهمية رأس المال الفكري؟

6- حدد مفهوم رأس المال الفكري في ضوء تحديد مكوناته الأساسية، مع ضرورة توضيح ما تعنيه تلك المكونات؟

7- قارن بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري من حيث: السمة الأساسية، والنموذج، والموقع الأمثل، والفوائد، ونمط الثروة، والأفراد، والقيمة، والقوة والضعف؟

8- بين أهم التصنيفات التي قدمت لرأس المال الفكري، وقارن بينها، لتحديد أي من هذه التصنيفات أكثر ملائمة؟

9- وضح أهم المقاييس المستخدمة في قياس رأس المال الفكري؟

الفصل الثاني عشر
رأس المال البشري
Human Capital

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكن دراسة هذا الفصل من:

1- تحديد مفهوم رأس المال البشري
2- تحديد علاقة رأس المال البشري بالمعرفة
3- بيان العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري
4- بيان أهمية رأس المال البشري
5- فهم طبيعة الاهتمام التاريخي برأس المال البشري
6- قياس رأس المال البشري، من حيث:
- مشاكل القياس وتحدياته
- متطلبات ومستلزمات القياس
- أهم المقاييس المتبعة

الفصل الثاني عشر
رأس المال البشري
Human Capital

المقدمة Introduction

كان الاهتمامُ برأس المال تاريخياً مُنصباً على "رأس المال التمويلي Financial Capital"، الذي يشمل الأصولَ الملموسةَ Tangible Assets، وكان هناك اهتمامٌ عامٌ بالتعليم والخبرات والقدرات التي يتمتع بها الأفرادُ، كإحدى خصائص قوة العمل، ولكن، ومع ثورة المعرفة، بدأ المختصون يتعاملون مع هذه القدرات باعتبارها "رأس مال" يمكن أن يُقاسَ، ويُنَمّى، وتتم خسارته إذا ترك الأفرادُ العملَ، كما بدأ الاهتمام بالعلاقات التي يقيمها الأفرادُ مع آخرين، من زبائن ومنافسين ومورِّدين وحكومةٍ وغيرهم، باعتبارها من مكونات رأس المال الذي يجب قياسُهُ والاهتمام بالحفاظ عليه وتنميته، لهذا أصبح مصطلح رأس المال حديثاً كما بيَّن (2002) Fitz-enz يتضمن الأصولَ الملموسةَ Tangible Assets، والأصولَ غيرَ الملموسةِ Intangible Assets؛ كرأس المال الفكري Intellectual Capital، الذي يُعرّفه Wright et. al. (2001) بأنه: مجموع الأصول غير الملموسة والذي يتكون من: رأس المال البشري Human Capital، ورأس المال الاجتماعي Social Capital، ورأس المال النفسي Psuchological Capital، ورأس المال التنظيمي Organizational Capital.

أصبح العنصرُ البشريُ، بدخول عصر التكنولوجيا، المؤثرَ الحقيقيَ في نجاح المنظمات، وتنبع أهميتُة بالنسبة للمنظمات من كون المنظمة التي تريد أن تنافس وتبقى يجب أن تُركِّزَ على المورد البشري باعتباره القوة المحركة للميزة التنافسية لأعمال اليوم. ويمثل رأس المال البشري القدرات الفطرية والمكتسبة لدى الأفرد، والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة إلى كافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها.

يتضمن هذا الفصل تعريفَ رأس المال البشري، بالإضافة إلى تحديد علاقته بالمعرفة، وبرأس المال الفكري، والاهتمام التاريخي به، وأهميته، وقياسه من خلال تحديد مشاكل وتحديات ومتطلبات ومستلزمات القياس، والتعرّف على أهم المقاييس المستخدمة.

تعريف رأس المال البشري Human Capital Definition

يُعدُّ رأسُ المالِ البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظماتُ الاهتمام بها، وقد أثرى الباحثون في العلوم الادارية هذا المفهومَ بالبحث والدراسة، وأوردوا الكثير من التعاريف لتحديد مفهومه، وقد اختلفت هذه التعاريف من حيث النظر الى رأس المال البشري، فالبعض اعتبره جزءاً من عمل المنظمة، وآخرون ينظرون إليه بأنه يتضمن مجموعة مكونات ترتبط بالانسان، ومجموعة ثالثة ترى بأنه يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة، فيما اعتبره البعض بأنه يرتبط مباشرةً بالعمل. وسيتم فيما يلي توضيح المداخل المختلفة في تعريف رأس المال البشري:

أولاً. من حيث اعتباره جزءًا من عمل المنظمة:

عرّف كاولوبلوس وفرابلو Koulopowlos & Frappaolo(1999: 202) رأس المال البشري بأنه "القيمة المجمعة للمعرفة المتوافرة للمنظمة"، ولم يتم في هذا التعريف التأكيد على المعرفة المتوافرة للأفراد، وجاء تعريفُ فرناندز وآخرين Fernandez et. al. (2004: 3) مطابقًا له، حيث عرّفوه بأنه: مجموعُ المعارف التي تمتلكها المنظمةُ وتكمنُ في عقول العاملين فيها، أما ويذرلي Weatherly (2003) فعرّفه بأنه: المجموعُ التراكميُ للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاصُ لاستثمارها في أعمالهم.

ثانياً. من حيث اعتباره يتضمن مجموعة من المكونات الأساسية التي تتوافر في الأفراد:

فقد اعتبرت منظمة التعاون الأوروبية OECD (1999: 19) أن رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الافراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم، وهذا لا يختلف كثيراً عن تعريف ستشلتز وآخرون Schultz et. al. (2002) الذين

عرّفوه على أنه يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد العاملين من أجل تزويد الحلول للزبائن، وكذلك ما ذكره اكسيو وآخرون (2002) .Xu et. al بأنه يشمل المعرفة والمهارة والقدرة المتجسدة لدى العاملين بالمنظمة. وحددت مجموعة أخرى من الباحثين ثلاثة مكونات أساسية لرأس المال البشري، فكما ذكر راتش وآخرون Rauch et. al (2005) فإن رأس المال البشري يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، وكان هذا متوافقاً مع تعريف غريف وآخرون (2006) .Greve et. al الذين حددوا مفهوم رأس المال البشري بأنه يتضمن ما يمتلكه الافراد من تعليم وخبرة ومهارة.

ثالثاً. من حيث اعتباره يرتبط مباشرة بالعمل:

فقد ربط البعض من المؤلفين بين رأس المال البشري والعمل، إذ عرّفه رينهاردت وآخرون (2001) .Reinhardt et. al بأنه: مجموع قوى العمل ومعارفهم التي تشمل مجموعة من العناصر مثل: الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز، وأضاف الى ذلك، العلي و آخرون (2006: 344) بأن رأس المال البشري هو: مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل، وحسب فيتزنز (179-171 :2000) Fitz-enz فإنه: يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز، وجاء تعريف ياسين (2007: 275) مؤكداً على ذلك، حيث اعتبره توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم.

إذاً، رأس المال البشري، وبشكل عام لمنظمة ما يتضمن: التعليم والمعارف والتدريب والتجارب والخبرة والقدرات والطاقات والحماس والإبداع والجدارات الجوهرية للموارد الإنسانية المتوافرة للمنظمة، لذلك فإن كافة التعاريف تركز على هذه الخصائص للعاملين. ويلخص الجدول رقم (3) هذه التعاريف.

جدول رقم (3): خلاصة بتعاريف رأس المال البشري

تعريف رأس المال البشري	المؤلف
القيمة المجمعة للمعرفة المتوافرة للمنظمة	Koulopowlos & Frappaolo (1999)
المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم	Weatherly (2003)
مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة وتقطن في عقول العاملين فيها ومعها من الأطراف الخارجية	Fernands et. al. (2004)
يتضمن رأس المال البشري المعرفة والمهارات والجدارات المتجسدة في الافراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم	OECD (1999: 19)
يمثل المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد العاملين من أجل تزويد الحلول للزبائن	Schultz et. al. (2002)
يشمل المعرفة والمهارة والقدرة المتجسدة لدى العاملين بالمنظمة	Xu et. al. (2002)
يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة	Rauch et. al (2005)
يتضمن ما يمتلكه الافراد من تعليم وخبرة ومهارة	Greve et. al. (2006)
مجموع قوى العمل ومعارفهم حول العمل، والتي تشمل مجموعة من العناصر مثل: الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز	Reinhardt et. al. (2001)
مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل	العلي وآخرون (2006)
يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز	Fitz-enz (2000)
توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم.	ياسين (2007)

علاقة رأس المال البشري بالمعرفة

Human Capital Relation with Knowledge

هناك علاقةٌ وثيقة بين المعرفة ورأس المال البشري، باعتبار أن رأس المال البشري هو تَجمُّعٌ لمعارفَ ومهاراتٍ يمتلكها الأفرادُ العاملون في المنظمة، وبالتالي فإن ثراءَ

العقلِ المُفكِّر يتميز بإنتاجه للمعرفة الضرورية لبقاء المنظمة وتطوُّرها كما بيَّن سوليفان وآخرون Sullivan (1998: 6). ويمكن تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة كما يلي:

أولاً. يعتبر توافر رأس المال البشري ضرورياً لإنشاء المعرفة:

فالمعرفة كما عرّفها فرناندز وآخرون Fernandez et. al. (2004: 15) هي: مجالٌ من المعتقدات المُبرَّرة عن علاقات بين مفاهيم ذات صلة بمجالات محددة، وهي تتكون من حقائق ومعتقدات، ووجهات نظر ومفاهيم، وأحكام وتوقعات ومنهجيات، والتي يملكها الأفراد العاملون بالمنظمة، أما محجوب (2004: 99) فيقول بأنه يمكن النظر إلى المعرفة من عدة جوانب، فمن الناحية الاقتصادية تكون المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها وترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة، حيث تشكل قيمة مضافة عند استثمارها، ومن الناحية الإدارية يمكن النظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة. وبذلك فالعلاقة تكمن في كون المعرفة هي التي تعكس قدرة الأفراد داخل المنظمة، وقدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف، أي انجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل، وهذا يعني ترجمة المعرفة بعد فهمها واستيعابها إلى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها كما يقول لوسير وتروسيلير Lucier & Trosilier (1997: 15)، وأن هذه المعرفة غالباً ما تقع مسؤولية إدارتها على المديرين والأفراد المتميزين ذوي الخبرات والقدرات المتميزة، الذين يملكون رأس مال بشري، وعلى هؤلاء تقع مسؤولية تحقيق البقاء للمنظمة.

ثانياً. يلعب رأس المال البشري الدور الأبرز في تسهيل عملية المشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة:

ويرى أشنون (2002: 287) في هذا الإطار أنَّ المعرفة تتولى التركيزَ على العقل المنظمي بمفهومه الشمولي الذي يضمن نقل المعرفة من عقل لآخر وتحويل المعلوماتية إلى معرفة من خلال تنمية رأس المال البشري.

ثالثاً. يعتبر رأس المال البشري متطلباً أساسياً من متطلبات نجاح إدارة المعرفة:

فقد اعتبر الملكاوي (2006: 85) أنَّ من أهم متطلبات ومقومات وأدوات إدارة المعرفة توفير الموارد البشرية اللازمة، والتي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، كما أن نظام المعرفة الكفء كما بيَّن سيرفاري (95 :1999) Survary لا يكفي لضمان النجاح في الشركة ما لم يتم استخدامه، حيث إن توافر رأس المال البشري هو الذي يؤدي إلى ضمان النجاح في استخدام المعرفة.

رابعاً. يؤدي توافر رأس المال البشري إلى تسهيل قيام إدارة المعرفة بتطوير استراتيجيات المنظمة:

حيث تكمن العلاقةُ بين رأس المال البشري والمعرفة كما بين ليسير Lesser (95 :2000) في كون المعرفة تشترك مع رأس المال البشري في إدراك المديرين للمبادئ الجوهرية والاستراتيجيات الأساسية المهمة التي تتضمن تطوير استراتيجيات المنشأة، وإدارة المعرفة المتخصصة، إضافة إلى العمل على توثيق علاقات الأفراد العاملين بالمنظمة.

علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري

Human Capital Relation with Intellectual Capital

هناك علاقةٌ قويةٌ بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري، فرأس المال الفكري هو مصطلح أوسع وأكثر شمولاً، ويشير الى كل المعارف التي تملكها المنظمة وتسخرها لخدمتها، وقد عرّف سوليفإن (24 :1998) Sullivan رأس المالِ الفكري بأنَّه: مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الحاسوب والتصاميم ومهارات البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح.

أما رأس المال البشري فهو مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون في الشركة، ويستثمرونها في أعمالهم. وبذلك فالعلاقة بينهما تكمن في كون رأس المال الفكري يتناول معارف المنظمة مضمّنة في

موجودات وبرامج وشبكات علاقات، بالاضافة الى معارف ومؤهلات العاملين، ويركز على التجديد، ويشجع روح التحدي والمجازفة في العمل، ويسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال انتاج أفكارٍ جديدة، هذا على الرغم من أن رأس المال البشري كما أورد المفرجي و صالح (2003: 64) عن يين (Yen (1997: 31، هو الوحيد القادر على توفير ذلك، لأن من أبرز خصائصه تنوع المهارات، وهذا يتطلب أفراداً ذوي خبرات ومعارف متنوعة، وقدرات تخصصية عالية، والتي تعتبر من خصائص ومكونات رأس المال البشري.

كذلك عرّف ستيوارت (Stewart (1999: 245 كما أورد المفرجي وصالح (2003: 98) رأس المال الفكري بأنه يتكون من: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني، وهذا يتوافق مع تعريف المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والإستراتيجية كما بين سوليفإن (Sullivan (1998: 6، والتي عرّفته بأنه يتكون من: رأس المال البشري، ورأس مال الزبائن، ورأس المال الهيكلي، ويتوافق ذلك أيضاً مع ما أشار إليه ياسين (2007: 223) من أن مفهوم رأس المال الفكري يتكون من ثلاث فئات من الموارد غير الملموسة ، وهي:

* الموارد الإنسانية. التي تمثل رأس المال البشري.
* الموارد التنظيمية. والتي تضم المعرفة الصريحة، والنظم، وأساليب وإجراءات العمل.
* الموارد العلائقية. التي تتصل بعلاقات المنظمة مع الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة، وهو ما يطلق عليه رأس المال الاجتماعي.

وبذلك فإن رأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة، لذا، فإن العلاقة الأهم بينهما هي أن رأس المال البشري هو الوسيلة الأكثر مباشرة لتطوير رأس المال الفكري، ككل، ببعديه: رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي.

أهمية رأس المال البشري Human Capital Importance

إن ما يميز القرن الحادي والعشرين كما يقول، العلي وآخرون (2006: 343) هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمال

المعرفة (صنّاعها)Knowledge Workers في تكوين الثروة والقوة معاً، كما أن الأولوية التي يمثلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، وعليه، فقد بدأت الحكومات والمنظمات تولي موضوع بناء قاعدة المعرفة الأهمية التي تستحقها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الإبداع وتدعمه، سواء أكان في المدارس أم الجامعات، أم من خلال تدريب الموارد البشرية وتنميتها بعد التحاقها بالعمل، لضمان حيويتها وفاعليتها، والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة، ومن جانب آخر تشجيع الإبداع والابتكار.

أشار الكثير من الباحثين في العلوم الإدارية الى أهمية رأس المال البشري ودوره المهم في تحقيق أهداف المنظمات، وتتمثل أهمية رأس المال البشري للمنظمة عموماً بما يلي:

1. يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء.
2. يساعد في خلق معارف جديدة.
3. أنه مورد يصعب على الآخرين تقليده.
4. يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
5. يساعد في زيادة كفاءة استخدام الاصول ويحقق انتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.
6. له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشروعات جديدة.

يتبين من خلال استعراض أهمية رأس المال البشري بأن هذه الأهمية تنبع من ثلاث ضرورات أساسية، وهذه الضرورات هي:

1. تحقيق النجاح.
2. تحقيق الميزة التنافسية.
3. خلق معارف جديدة.

الاهتمام التاريخي برأس المال البشري

Historical Interest of Human Capital

تدرّج الاهتمام بالعنصر البشري بمراحل متعددة وكثيرة، إلى أن وصل للمرحلة التي أصبح يتم التعامل معه كرأس مال يمكن أن يقاس، وتكون له قيمة مثل باقي الأصول الأخرى في المنظمة، ويمكن استعراض تلك المراحل كما يلي:

أولاً. بداية المرحلة الصناعية: ففي بداية المرحلة الصناعية في أوروبا، وظهور الآلات والمصانع الكبيرة، كان يتم اختيار العاملين بناءً على مهارات معينة تتوافر فيهم للقيام بالعمل المطلوب منهم القيام به.

ثانياً. مرحلة ظهور الحركات العمالية: بعد ظهور الحركات العمالية بدأت تتحسن النظرة إلى الأفراد العاملين، وأصبح العنصر البشري يحتل مكانة مهمة في المنظمات، ومع ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي جاء بها فردريك تايلور، تم تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس الاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم، وعليه، أصبح موضوع تدريب العاملين وتعليمهم من الأمور التي بدأت المنظمات توليها الاهتمام الكبير، وجاء ذلك الاهتمام أيضاً نتيجة ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي اعتبرت أن إنتاجية الأفراد تتأثر بالاهتمام بحاجاتهم المختلفة.

ثالثاً. مرحلة التحول من الثورة الصناعية إلى الثورة المعلوماتية: بعد التحول من الثورة الصناعية إلى الثورة المعلوماتية حظي موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية باهتمام كبير في الاقتصاد العالمي، وبعدما أصبح الاهتمام بالمعرفة أمراً ضرورياً ومهماً لتقدم وتطور المنظمات باعتبارها مورداً مهماً لأية منظمة إن لم تكن من أهم مواردها، وأصبح العنصر البشري يحتل اهتماماً كبيراً في العهد الحديث، كما أصبح تطوير الموارد البشرية من المواضيع المهمة جداً للمنظمات الحديثة، حيث إن ذلك يساعد الشركات الصغيرة وتحديداً العائلية منها على تحقيق النجاح.

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، وعليه، تم إيلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها

وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، وبسبب تغير مراكز القوة والحيوية من امتلاك للثروات الطبيعية إلى امتلاك المعرفة والقدرة على إنتاجها المتجدد وتوظيفها، فقد انتقلت الميزة النسبية للدول من ثراء الموارد الطبيعية إلى ثراء العقل المفكر وما ينتجه من معرفة، وقد أصبح لزاماً على منظمات الأعمال التي تسعى إلى التميّز والتطور والبقاء والنمو، أن تعمل على امتلاك وتطوير المعارف الكفيلة بصيرورتها وأن تسير باتجاه تطوير مواردها البشرية لغرض معرفة حقيقة وضعها وكيفية النهوض به.

كذلك فإن نمو المنظمات لا يتحدد بالحسابات المالية التاريخية للمنظمة، وإنما بعدة عوامل أخرى مثل المهارات الإدارية وقدرات الإبداع والمعرفة المجمعة لدى القوى العاملة، وهذه الأصول غير الملموسة تعود بالعديد من الفوائد على منظمات الأعمال وهي تشكل أساس رأس المال الفكري والبشري للمنظمات.

قياس رأس المال البشري Measuring Human Capital

لقد اقتصر قياس إسهامات البشر سابقاً، ولفترات طويلة على استخدام المقاييس المالية والقواعد المحاسبية، التي كانت تتجاهل رأس المال البشري وتغفله من كل حساباتها كقيمة مضافة، وتنظر إليه فقط كعنصر تكلفة. أما اليوم فقد اتجهت نماذج النمو الاقتصادي إلى التركيز على أهمية الاستثمار في البشر من خلال إعطاء الأولوية للتعليم والتدريب، ولأن الأفراد هم الذين يخلقون القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد، وما لديهم من مهارات وخبرات ودوافع داخلية، فقد ظهرت بعض المبادئ المحاسبية الجديدة التي تهتم بالقيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري.

يحظى موضوع قياس رأس المال البشري حالياً بأهمية كبيرة، حيث تحتاج المنظمات الى معرفة رصيدها البشري، لما لذلك من أهمية على مختلف أنشطة العمل لديها، كما أن تحديد المنظمات لما يملكه أفرادها من رأس مال بشري يساعدها في عمليات التخطيط للمستقبل، كذلك فإن المنظمة التي تسعى الى التغيير والتطوير التنظيمي تحتاج أن تغير

نظرتها في مقاييس الحسابات البشرية، وأن تعتبر الانسان بما يملكه من رأس مال بشري هو المورد الأهم، ولهذا تحتاج تلك المنظمات أن تباشر بتطوير وتغيير أنظمتها المحاسبية، وطريقة احتساب قيمتها وأصولها، لتأخذ بنظر الاعتبار المورد الإنساني المهم.

وكان الاستثمار في التدريب والتعليم من أولى المؤشرات لتقدير رأس المال البشري لسهولة قياسه، لأن ذلك يسهل عملية تخمين التكلفة والعوائد من ذلك الاستثمار، باعتبار أن المهارات والمعارف المتجسدة لدى الشخص تشكل رأس مال بشري، وإن الاستثمار في المورد البشري سيزيد الإنتاجية، وهناك عدد من النماذج الرياضية التي تقيس التكاليف والعوائد للاستثمار في المورد البشري من وجهة نظر شركات الأعمال، ويمكن اعتبار أي نشاط يكون هدفه زيادة إنتاجية العاملين على أنه استثمار في رأس المال البشري.

إن عملية قياس المورد البشري تكون باتجاهين:

(1) الاتجاه الأول: يقوم على أساس قياس تكلفة الاستثمار في تلك الموارد.
(2) الاتجاه الثاني: يقيس العوائد المتحققة من هذا الاستثمار، باعتبار المورد البشري أصلاً يمكن قياس تكلفته وعوائد.

وتعتبر عملية الاستثمار في التعليم والتدريب العامل الرئيس المؤثر في مستويات أداء المورد البشري، لأن ذلك يؤدي إلى سهولة تقدير التكاليف والمنافع المرافقة لعملية الاستثمار في ذلك المورد.

تتضمن عملية قياس رأس المال البشري مرحلتين أساسيتين:

1. تقوم المرحلة الأولى على افتراض أن رأس المال البشري مورد اقتصادي يدر عوائد يمكن قياسها بصورة ملموسة أو تشخيصها بصورة غير ملموسة.
2. وتقوم المرحلة الثانية على أساس اعتباره كلفة تم إنفاقها للحصول على تلك الموارد، وسوف يتم في هذا الإطار تناول قياس رأس المال البشري من خلال تحديد مشاكل القياس، ومن ثم تحديد المتطلبات والمستلزمات الضرورية له، وأخيراً أهم المقاييس المتبعة والمتوافرة.

أولاً ـ مشاكل القياس وتحدياته The Measuring Problems and Challenges

يمثّل حقل قياس المورد البشري حالياً تحدياً للإدارة العليا للمنظمة لصعوبة قياس مكونات هذا المورد، وعلى الرغم من أهمية هذا المورد بالنسبة للمنظمات بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام، فهناك العديد من المشاكل والتحديات التي تقف عائقاً أمام قياس مقداره الذي يتشكل من عدد كبير من الأصول غير الملموسة، وتعود مشاكل قياس رأس المال البشري إلى سببين رئيسين هما:

أولاً: الأنظمة التقليدية الخاصة بالقياس والشائعة تقيس الأصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة عن العاملين ومؤهلاتهم والاستثمار في التدريب، ولا تزال المقاييس للموارد غير الملموسة جديدة قيد التطوير.

ثانياً: مشاكل خاصة برأس المال البشري، والتي حددها تويجمان Tuijnman (2005) بخمس مشاكل:

1. مشكلة صعوبة قياس الإبداع في التعليم النظامي.
2. مشكلة صعوبة قياس التعلم مدى الحياة.
3. مشكلة صعوبة قياس التراكم في التعلم المتحقق مدى الحياة.
4. مشكلة صعوبة قياس الجدارات والمهارات بشكل مباشر.
5. مشكلة صعوبة قياس مهارات الأفراد في شركاتهم.

ولصعوبة قياس الأصول غير الملموسة، وكثرة عددها فقد اقترح مكتب الدراسات الاستشارية ديفيد سكريم David Skyrme (2005) تجميع هذه المقاييس في أربع مجموعات رئيسة أطلق عليها نموذج (ABBA) اختصاراً للكلمات Asset, Benefits, Baseline, Action ، والتي تعني بالترتيب: تقييم المعرفة كأصل وتقييم فائدة تلك المعرفة وإجراء المقارنات وأخيرا قياس الأداء المتحقق من جراء ذلك.

وعن الأسباب التي تؤدي الى قلة القياس في المنظمات، فقد بينت دراسة شركة الاستشارات والبحوث ISR (2005) أن الأسباب التي تمنع بعض الشركات من قياس مواردها البشرية تتلخص في:

1. قلة الأنظمة الخاصة بالقياس، وقلة الفهم في إجراء القياسات.
2. قلة الدراسات المتعلقة بالقياسات.
3. الحاجة إلى بناء حالة عملية لتحديد لماذا يجب أن يستخدم القياس.

وتعاني غالبية الشركات الحديثة، إن لم يكن جميعها، من الصعوبات المتعلقة بقياس إنتاجية وأداء العمل المعرفي، ففي دراسة قام بها رودي راجليس (R. Ruggles) شملت (431) شركة أمريكية وأوروبية حول إدارة المعرفة، كشفت أن الصعوبة الأساسية التي تواجهها تلك الشركات هي ما يتعلق بقياس قيمة وأداء أصول المعرفة وبضمنها قياس رأس المال البشري، وقد تم تحديد الصعوبة التي تواجه قياس إنتاجية العمل المعرفي بصعوبة التخصيص، أي عدم القدرة على ربط أداء الشركة بطريقة خطية أو مباشرة بالمعرفة التي أدت إليه.

عموماً، فإن المشاكل التي تواجه قياس رأس المال البشري تتمثل في قضيتين أساسيتين هما:

1) كونه مفهوماً جديداً، لا يحظى باجماع حول استخدام مقاييس محددة له من جهة.

2) ومن جهة أخرى، فإن المؤشرات المحاسبية لا تزال قاصرة عن قياس الموارد غير الملموسة.

ثانياً . متطلبات ومستلزمات قياس رأس المال البشري

The Measuring Requirements & Infrastructure

تحتاج عملية قياس رأس المال البشري إلى الكثير من المتطلبات والمستلزمات التي يجب توفيرها للنجاح في عمليات القياس، وقد حددت دراسة مكتب الدراسات الاستشارية ديفيد سكريم David Skyrme (2005) المتطلبات الضرورية والمطلوب توافرها من أجل أن يصبح القياس أمراً مقبولاً ومفهوماً في المنظمات، والتي شملت:

1. تطوير فهم كبير لدور المعرفة ولطبيعة المورد البشري.
2. خلق لغة مشتركة من القضايا التي يكثر استخدامها في المنظمة.
3. تعريف بأهم المؤشرات المناسبة والملائمة لفهم المعرفة.

4. تطوير نماذج قياس للموارد البشرية.
5. تقديم أنظمة قياس تتضمن المعالجات الإدارية التي تتم في المنظمة.

وعن المستلزمات الضرورية التي تحتاج إليها المنظمات لتطوير مقاييسها فقد بينت دراسة شركة الاستشارات والبحوث ISR (2005) أنه يجب على المنظمات القيام بما يلي:

1. وضع مقاييس محددة للقياس.
2. تجهيز استبانات موحّدة لجميع العاملين في المنظمة يجري توزيعها عليهم من حين لآخر.
3. اعتبار مهمة تطوير المقاييس واحدة من مهمات المديرين الأساسية، وكذلك العمل على تطوير التعليم والتدريب باستمرار.
4. وضع عملية تدريب الموارد البشرية كهدف محدد في استراتيجيات الأعمال.
5. تعريف المقاييس الأساسية للموارد البشرية وربطها بالمقاييس المالية.

كذلك حدد اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين INTEC (2004) مجموعة من المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري، والتي من أهمها:

1. اعتبار الأفراد والمعلومات القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة: فاليوم هو عصر المعلومات الذي يعتبر العنصر البشري أهم الموارد، وبدونه لا يمكن الاحتفاظ بالنمو في كل مجالات الأعمال، ما يستدعي أن تقوم المنظمات بميكنة كل أنشطتها لتسهيل عملية قياسها.
2. إدراك أنه لا يمكن أن تتم الإدارة بدون بيانات: نظراً لبيئة العمل المعقَّدة اليوم والتي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة، فإن ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري.
3. اعتبار بيانات رأس المال البشري أساس كل نجاح: بما أن الأصل الوحيد القادر على اتخاذ القرارات هو العنصر البشري، فإن سلوكاتهم هي سبب حدوث كل شيء، إيجاباً وسلباً، ولكي يتم تطوير شيء فيجب معرفة كيف يتم التعامل مع هذا

الشيء من خلال قواعد البيانات الخاصة بتكلفة ووقت وعدد وجودة رأس المال البشري بالمنظمة.

4. الاهتمام بقوة وصحة مقاييس رأس المال البشري: هناك نقد موجَّهٌ إلى مقاييس رأس المال البشري بسبب عدم دقتها مثل المقاييس المالية، والسبب في ذلك استخدام بعض المقاييس التي لم تثبت صحتها أو دقتها، لذا يجب وضع مقاييس ثابتة واستخدامها لفترات طويلة.
5. اعتبار رأس المال البشري القوةَ الدافعةَ للقيمة المضافة: لا يمكن إضافة أي قيمة للمنظمة بدون تدخل رأس المال البشري، وذلك لأن مهارة العاملين وخبراتهم والمعرفة التي يمتلكونها، ودرجة التحفيز بداخلهم، هي التي تخلق القيمة المضافة، فالإدارة توفر رأس المال الهيكلي بأفضل تكلفة والعاملون يعطون الحياة لرأس المال الهيكلي.

ثالثاً. مقاييس رأس المال البشري Human Capital Measurements

ليس هناك اجماعٌ على اعتماد مقاييس محددة لرأس المال البشري، كما هو الحال في المقاييس المالية، لذا فقد اجتهد بعضُ الباحثين في العلوم الإدارية بوضع مقاييس مختلفة، وقد صنَّف كرافيتز Kravets (2004) مقاييسَ الموارد البشرية إلى مقاييسَ كليةٍ ومقاييسَ جزئيةٍ، وتشمل المقاييسُ الجزئيةُ:

1. مقاييس الموارد البشرية التقليدية.
2. مقاييس الموارد البشرية الفكرية.
3. مقاييس النماذج الكفؤة.
4. مقاييس تحويل النماذج الكفؤة إلى نقود.
5. مقاييس حساب الربح الذي تحققه الموارد البشرية.

بينما تشمل المقاييسُ الكليةُ ما يلي:

1. المقاييس التنظيمية التقليدية.

2. مقاييس ممارسات إدارة الأفراد.
3. مقاييس تجميع البيانات المالية.
4. مقاييس إدارة الأفراد والأموال.
5. مقاييس التغيير في قيمة العمالة.
6. مقاييس التحديات الخارجية للمنظمة.

ويصنِّف البعضُ المقاييسَ المستخدمةَ في قياس الموارد البشرية إلى مستويين:

- المستوى الأول، الأكثر شيوعاً ويطلق عليه مقاييس المرتبة الأولى.
- المستوى الثاني، الأقل شيوعًا ويُطلَقُ عليه مقاييس المرتبة الثانية، وقد أورد فيليبس Phillips (2003) هذين المستويين من المقاييس وصنّفهما كما يلي:

أولاً. مقاييس المرتبة الأولى، وتضم: الإبداع، واتجاهات الوظيفة، ودوران العمل، الاستثمار في الموارد البشرية، والخبرة، والتعليم، والجدارات، والمستوى الأكاديمي، والقيادة والإنتاجية.

ثانياً. مقاييس المرتبة الثانية، وتضم: فوائد قوة العمل، ودورة حياة العمل، ومجموع تكاليف التشغيل، ومجموع عوائد الموظفين، وخلق الوظيفة، وعوامل النجاح، والسلامة والأمان، وعلاقات العاملين الإدارية، وامتلاك الموظف، وأعمار العاملين. أما مارشال وأوليفر Marshal & Oliver (2005) فقد أشارا الى أن قياس رأس المال البشري يشمل قياس المعرفة والمهارة والسلوك.

أما جرادات (2008) فقد بيّن أن قياس رأس المال البشري الذي يملكه العاملون في المنظمات يتحدد من خلال: إيجاد مجموع درجات التعليم والتدريب والخبرة العملية التي يأتي بها العاملون إلى منظماتهم، حيث يتم تقديرُ إجمالي رأس المال البشري الذي يُوفِّره العاملون للمنظمة التي يعملون بها باعتباره مجموع (التعليم + الخبرة + التدريب)، ويتم احتساب قيمة رأس المال البشري وفق المعادلة التالية:

إجمالي رأس المال البشري لمنظمة ما = (التعليم + الخبرة + التدريب) لكل الأفراد العاملين في المنظمة، ويتم تقديرُ هذه المكونات كما يلي:

أولاً- التعليم: يتم تقديرُه على أساس عدد سنوات التعليم التي اجتازها الفردُ، وكما يلي:

- (9 درجات) للثانوية العامة فما دون، باعتبار أن هناك بعض الأشخاص الذين يقل مؤهلهم العلمي عن الثانوية العامة، لذا يتم إعطاء الدرجة (9) لهذه الفئة.
- (14 درجة) للدبلوم، حيث إن الحاصل على شهادة الدبلوم يكون قد أنهى 14 سنة دراسية.
- (17 درجة) للبكالوريوس فأعلى، فهناك بعض التخصصات التي تحتاج أكثر من أربع سنوات جامعية، كذلك فإن هناك عدداً محدوداً جداً من حملة شهادات الماجستير أو الدكتوراه، لذا احتسبت (17 درجة) لهذه الفئة.

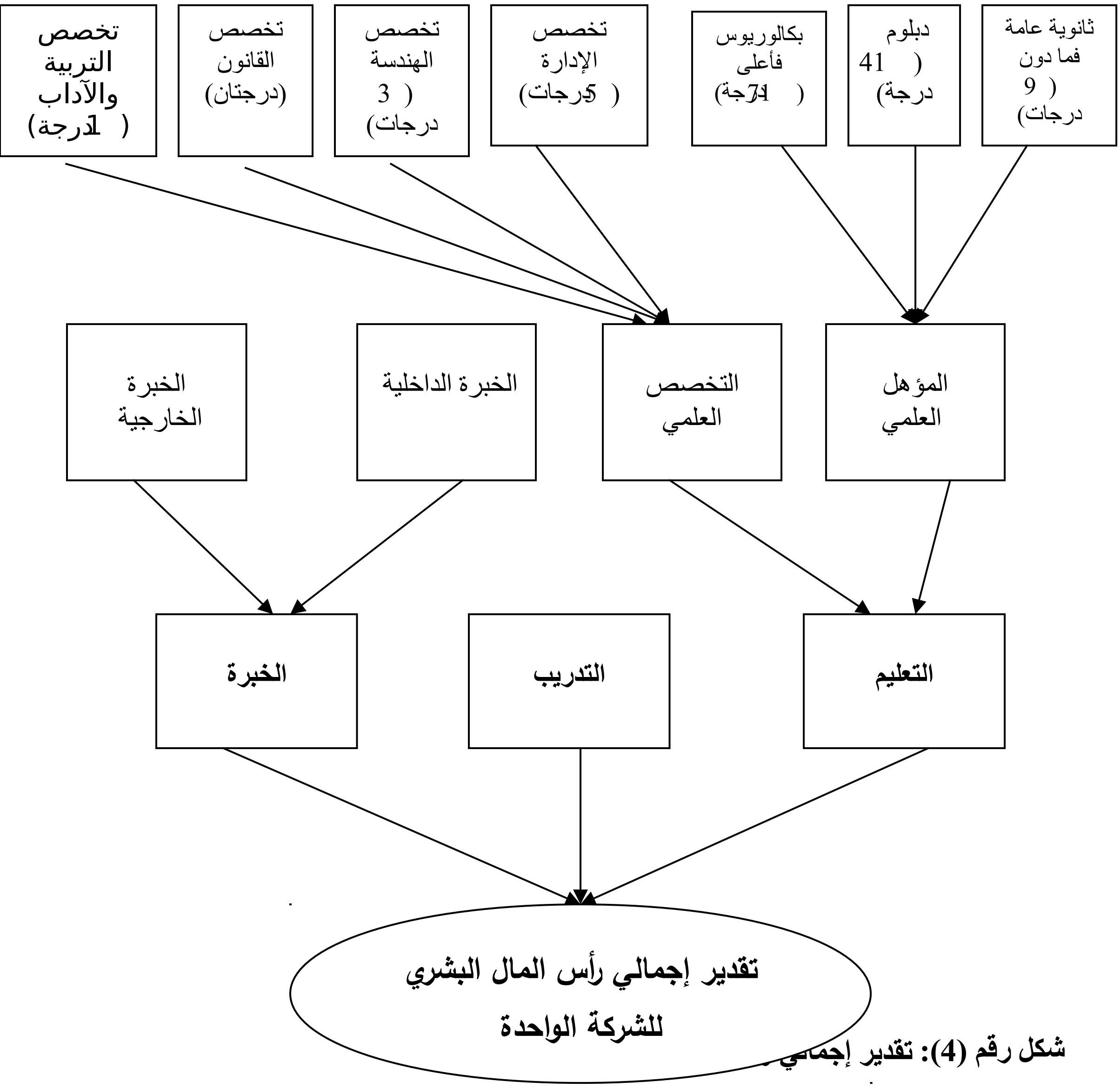
كما يتم إعطاءُ أوزانٍ تقديريةٍ للتخصصات المختلفة استناداً إلى مدى علاقة التخصص بطبيعة عمل الشركة، وكما يأتي:

- (5 درجات) لتخصص الإدارة أو أحد فروعها، باعتبارها ترتبط مباشرة بعمل الشركة.
- (3 درجات) لتخصص الهندسة، لحاجة الشركات الصناعية لهذا التخصص.
- (درجتان) لتخصص القانون، لحاجة بعض الشركات إليه لانجاز أعمالها.
- (1 درجة) لتخصص التربية والآداب، لمحدودية حاجة الشركات لهذه التخصصات.

ثانياً- الخبرة: يتم تقديرُها على أساس مجموع سنوات العمل في الشركة أو خارجها منذ الطفولة، وتعطى (درجة واحدة) لكل سنة عمل.

ثالثاً- التدريب: تعطي الدرجة (1) لكل دورة تدريبية شارك فيها الفرد، حيث أن الدورات والتدريبات التي يشارك فيها العاملون لغرض تطوير شركاتهم تكون مكثفة ومتينة، لذا فإن ما يحصل عليه الفرد من خبرة ومعرفة في تلك الدورات يعادل سنة دراسية أو سنة خبرة في العمل.

والشكل رقم (4) التالي يبين تفصيل هذه المكونات ودرجاتها:



شكل رقم (4): تقدير إجمالي

المصدر: جرادات، ناصر (2008). أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا

الملخص

تم في هذا الفصل مناقشة موضوع بالغ الأهمية، وهو رأس المال البشري، باعتباره مفهوماً حديثاً يتناول قدرات وخبرات ومعارف ومهارات الأفراد العاملين في المنظمة، حيث تنبع أهمية دراسة هذا الموضوع انطلاقاً من الرؤية الحديثة للفكر الإداري، والتي تنظر إلى ما يمتلكه الأفراد من قدرات وإمكانات وخبرات وغيرها على أنها رأس المال الأكبر للمنظمات الحديثة، ولم يعد التعامل مع وظيفة "شؤون الأفراد" ينحصر في كيفية استقطاب واختيار وتعيين وتوجيه وتهيئة وتدريب العاملين، ومتابعة شؤونهم الوظيفية من لحظة دخولهم المنظمة ولغاية تركهم العمل، إذ لم يعد هذا كافياً في ظل تطور مفهوم رأس المال البشري، والذي تم تحديد مفهومه باعتباره: المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبديها الأفرادُ لاستثمارها في أعمالهم، وهو يشمل القدرات الفطرية والمكتسبة لدى كل فرد، ويتضمن التعليم والمعارف والتدريب والتجارب والخبرة والقدرات والطاقات والحماس والإبداع والجدارات الجوهرية للموارد الإنسانية المتوافرة للمنظمة.

كذلك تناول الفصلُ العلاقةَ بين رأس المال البشري والمعرفة باعتبار أن رأس المال البشري هو تَجمُّعٌ لمعارفَ ومهاراتٍ يمتلكها الأفرادُ العاملون في المنظمة، وبالتالي فإن ثراءَ العقلِ المُفكِّر يتميز بإنتاجه للمعرفة الضرورية لبقاء المنظمة وتطوُّرها، ويظهر أيضاً وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري، تكمن في كون رأس المال الفكري يتناول معارف المنظمة مضمّنة في موجودات وبرامج وشبكات علاقات، بالاضافة الى معارف ومؤهلات العاملين، ويركز على التجديد، ويشجع روح التحدي والمجازفة في العمل، ويسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال انتاج أفكارٍ جديدة، ورأس المال البشري هو الوحيد القادر على توفير ذلك، لأن من أبرز خصائصه تنوع المهارات، وهذا يتطلب أفراداً

ذوي خبرات ومعارف متنوعة، وقدرات تخصصية عالية، والتي تعتبر من خصائص ومكونات رأس المال البشري.

كما تناول الفصل أهمية رأس المال البشري للمنظمات باعتباره من المصادر الحرجة والفريدة التي يصعب تقليدها، ثم تم بيان وتحديد المراحل التاريخية التي مر بها الاهتمام برأس المال البشري. وأخيراً تمت مناقشة موضوع قياس رأس المال البشري وأهمية ذلك في توجه المنظمات نحو محاولتها تحديد ومعرفة رصيدها البشري، وتم في هذا الإطار تحديد مشاكل القياس، ومن ثم تحديد المتطلبات والمستلزمات الضرورية له، وأخيراً أهم المقاييس المتبعة والمتوافرة.

أسئلة للمناقشة

1. حدد مفهوم رأس المال البشري استنادا للمداخل الثلاثة الأساسية التي تناولت تحديد مفهومه؟
2. وضح بلغتك الخاصة ما يعنيه مفهوم رأس المال البشري؟
3. وضح العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة؟
4. كيف يرتبط رأس المال البشري برأس المال الفكري؟ وما العلاقة بين المفهومين؟
5. بين بنقاط محددة أهمية رأس المال البشري للمنظمات؟
6. تتبع أهمية رأس المال البشري من خلال ثلاث ضرورات أساسية، ماهذه الضرورات؟
7. بين كيف تدرج الاهتمام برأس المال البشري ابتداءً من بداية المرحلة الصناعية، وحتى يومنا هذا؟
8. ما المقصود بقياس رأس المال البشري؟
9. ماالمراحل التي تتضمنها عملية قياس رأس المال النفسي؟
10. ما الأسباب التي تؤدي إلى وجود مشاكل في قياس رأس المال البشري؟
11. حددت شركة الاستشارات والبحوث (ISR) مجموعة من الأسباب التي تمنع بعض الشركات من قياس مواردها البشرية، ما هي تلك الأسباب؟
12. حدد المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لقياس رأس المال البشري؟
13. هناك مجموعة من المستلزمات المطلوب توافرها والتي تحتاج إليها المنظمات لتطوير مقاييسها، بين تلك المستلزمات؟

14. ما المبادئ الساسية لقياس رأس المال البشري؟
15. صنف كرافيتز Kravits مقاييس الموارد البشرية إلى مقاييس كلية ومقاييس جزئية، بين ما تشتمله كل منهما؟

16. حدد جرادات ثلاثة مكونات اساسية لقياس رأس المال البشري، بين ما هذه المكونات؟ وكيف يتم قياسها؟

الفصل الثالث عشر
رأس المال الاجتماعي
Social Capital

الأهداف التعليمية Learning Objectives

ينتظر منك بعد دراسة هذا الفصل أن تكون قادراً على:

1. معرفة الاهتمام التاريخي برأس المال الاجتماعي
2. تحديد مفهوم رأس المال الاجتماعي
3. تحديد علاقة رأس المال الاجتماعي بالمعرفة وبرأس المال الفكري
4. بيان أهمية رأس المال الاجتماعي
5. قياس رأس المال الاجتماعي

الفصل الثالث عشر
رأس المال الاجتماعي
Social Capital

المقدمة Introduction

كان المختصون يتكلمون عن أهمية العلاقات التي يقيمها العاملون مع الزبائن وأصحاب المصلحة المختلفين، والتي تخسرها المنظمة إذا تركوا، ولذلك، بدأ رأس المال الفكري الاهتمامَ بقياس هذه العلاقات باعتبارها جزءاً من رأس المال الاجتماعي الذي يجلبه الأفرادُ للمنظمة ويُسخّرونه لخدمة مصالحها، فالعلاقات تلعب دوراً مهماً في نجاح أي عمل.

لقد أشارت العديدُ من الدراسات إلى أهمية شبكة العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمات عموماً، والتي أصبح حالياً يتم تناولها "كرأس مال اجتماعي"، فالعلاقات تلعب الدور الرئيس في المنظمات، وهناك نوعان من العلاقات المهمة، هما:

1. العلاقة الداخلية بين العاملين، والتي قد تكون علاقة تعاون تسهم في تحقيق النجاح، أو علاقة صراع تقود إلى الفشل.
2. العلاقات الخارجية مع أصحاب المصلحة المباشرين، والمتمثلة في العلاقة مع: الزبائن، والموردين، والمنافسين، والحكومة، وأصحاب الشركات غير المنافسة، وهذه أيضاً قد تكون علاقة ايجابية قائمة على التعاون، أو علاقة سلبية قائمة على المنازعات.

وهذه العلاقات (الداخلية والخارجية) هي التي تشكل "رأس المال الاجتماعي.

يمكن تعريف رأس المالِ الاجتماعي كما بين جرادات (2008) كمفهومٍ مُهمٍ في عملية تنمية المجتمعات بأنَّه: "مجموعةُ القيم والأخلاق الاجتماعية التي تُسهّلُ عمليات التفاعل الاقتصادي والسياسي؛ والتي تُشكِّلُ البنيةَ الأساسيةَ للعلاقات الاقتصادية والسياسية. وتتجسد تلك القيمُ والأخلاقُ في هياكلَ وبنىً اجتماعيةٍ تدعم أعضاءها وتدعم مصالحهم وتعضد تماسكهم"، واستناداً لهذا التعريف فإن رأس المال الاجتماعي يُسهّلُ من تبادل

العلاقات والسلع، ويُقوي الثقةَ في عمليات ومؤسسات التبادل الاقتصادي ويزيد من كفاءتها وسرعتها.

يتضمن هذا الفصل الاهتمام التاريخي برأس المال الاجتماعي، بالإضافة إلى تحديد مفهومه، وعلاقته بالمعرفة وبرأس المال الفكري، وأهميته، وقياسه.

الاهتمام التاريخي برأس المال الاجتماعي

Historical Interest of Intellectual Capital

مر الاهتمام برأس المال الاجتماعي بعدة مراحل ومحطات تاريخية ينبغي التوقف عندها، والإشارة إليها، وهذه المحطات هي:

أولاً. مرحلة نشوء وتطور النموذج البيروقراطي للتنظيم: عند نشوء النموذج البيروقراطي للتنظيم، كان يُنظَرُ الى الفرد على أنه أحد عناصر التنظيم، له وظيفة محددة، ويتم اختياره بناءً على المؤهلات المطلوبة لتلك الوظيفة، والمحددة مسبقاً، ولكن مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، أصبح ينظر الى المنظمات على أنها كيانات ومنظومات اجتماعية، تتكون من منظمات غير رسمية، لذا أصبح الفرد يحتل مكانة مهمة في هذه المنظمات، وقد أسهمت التجارب الشهيرة المعروفة باسم (تجارب هوثورن) في هذا التغير الجذري في النظرة إلى الإنسان.

ثانياً. مرحلة تطور الفكر الإداري والانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي: مع تطوُّرِ الفكر الإداري الحديث، والتركيز على فرق العمل، أصبح يُنظَرُ الى الانسان على أنه المورد الأكثر أهمية للمنظمات، وبالتالي بدأ الاهتمام بتنمية مهارات الأفراد، وتطوير علاقاتهم، لما لذلك من أهمية في تطوير العمل ونجاحه.

كان الاهتمام، بدايةً، يركز على العلاقة مع الزبائن، لذا تم اعتبار تلك العلاقة إحدى مكونات رأس المال الفكري، وبناءً عليه ظهر مفهوم رأس مال الزبون الذي يعرّفه آينستيين Einstein (2007) بأنه: يتضمن العلاقات مع الزبائن، ومنافذ التسويق، ومستويات رضا الزبون. ثم، ومع ازدياد أهمية علاقات المنظمة مع أطراف أخرى، كالمزوِّدين، والشركات

المنافسة والمتحالف معها، وكذا المؤسسات الحكومية والموظفين الخارجيين، لم يعد مفهوم رأس مال الزبون كافياً، فتم استبداله بمفهوم رأس المال العلائقي ثم ظهر مفهوم رأس المال الاجتماعي، باعتباره مورداً مهماً من موارد المنظمة.

ثالثاً. مرحلة الاهتمام الحديث: يرجع كلٌ من مفهوم ونظرية رأس المال الاجتماعي إلى أصول العلوم الاجتماعية، غير أن الدراسات الحديثة اعتبرت رأس المال الاجتماعي أحد أهم عناصر ومكونات التنظيم الاجتماعي، ومصدراً كامناً للقيمة، يمكن العمل على تقويته وتدعيمه وتحويله إلى أهداف إستراتيجية مثمرة. وقد بدأ الاهتمامُ الحقيقيُ برأس المال الاجتماعي إثر الكتابات التي قام بها أحد علماء السياسة، والذي يعمل أستاذًا في جامعة هارفارد، ويُدعى Putnam، الذي اشتُهِرَ بكتاباته حول المشاركة المدنية والمجتمع ورأس المال الاجتماعي.

ولما أصبح التماسك الاجتماعي أمراً محورياً للمجتمعات، لتنهض اقتصادياً وتحافظ على استمرارية التنمية، فقد بدأ الاهتمام برأس المال الاجتماعي الذي يمثل الروابط التي تربط بين الأفراد، فتلك الروابط الاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء العمل، وأن أشكال العلاقات الاجتماعية المختلفة لها تأثيرٌ كبيرٌ على صياغة استراتيجيات المنظمات، كما أن العلاقات الانسانية في بيئة العمل تعتبر المحركُ الحيويُ للعمل والإنجاز، وكلما كانت هذه العلاقاتُ أكثرَ إيجابيةً فإنها تؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة، وكلما كانت تلك العلاقات سلبية قائمة على المشاحنات والمنافسات أصبحت بيئة العمل غير منتجة، وانعكس ذلك على مصلحة الجميع في الشركة.

أما على مستوى المنظمة، فقد كان الاهتمام العلمي الأول بالعلاقات الداخلية، والتي تم تناولها ضمن مفهوم العلاقات الانسانية، ثم تحول هذا الاهتمام الى العلاقات الخارجية أيضاً، بسبب أهمية علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها.

إن الأشكال التنظيمية الجديدة التي تسعى المنظمات الى التحول اليها تركز على التعاون والتنافس في الإبداع، وهذا يتطلب تغيير أنماط العلاقات السائدة بين العاملين، لما لذلك من أهمية بالغة في تطوير المنظمات الحديثة، ويمكن تعريف تلك العلاقات بأنها التفاعلُ

الذي يتم بين العناصر البشرية، والذي يصف الطريقةَ التي يفكر فيها كلُ شخص في المنظمة في كيفية العمل مع الآخرين كفريق واحد من أجل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

وبسبب ازدياد أهمية الأعمال والشركات الصغيرة والريادية، فإن خلق واستدامة مثل تلك الأعمال والمشروعات، يتطلب من أولئك الذين يقومون بها مجموعة من المواصفات التي تضمن لها النجاح والنمو والبقاء، ومن أهم تلك المواصفات ضرورة إيجاد شبكات دعم اجتماعية قوية، وهذا ما أكد عليه هيسريتش وآخرون Hisrich et. al (2005: 68) الذي اعتبر أنه من أجل نجاح العمل يحتاج الريادي الى شبكة علاقات مساندة وداعمة من العائلة والجهات الاخرى التي يتعامل معها.

تعريف رأس المال الاجتماعي Social Capital Definition

تعددت التعريفاتُ الخاصةُ برأس المال الاجتماعي، فالبعض يعتبره مرتبطاً بالمجتمع عموماً، وآخرون ينظرون اليه باعتباره جزءًا من نشاط المنظمة، وموردا من مواردها، يمكن الاستثمار فيه، ويكون له قيمة مثل باقي أصول وموارد المنظمة.

ومن حيث اعتباره مرتبطاً بالمجتمع، عموماً، فقد عرّف بوتنام Putnam (2000) رأس المال الاجتماعي بأنه: "العلاقات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة والتي تسمح لهم بالمشاركة والتعاون من خلال آليات مثل (الشبكات والثقة المشتركة والمعايير والقيم) لإنجاز منافع متبادلة"، وهو يشير أيضاً إلى القيمة المجتمعة لكل من الشبكات الاجتماعية، ورغبة كل من هذه الشبكات في مساعدة بعضها بعضاً"، وفي المحاضرة التي نظمتها مكتبة جامعة الاسكندرية بتاريخ 14 يناير 2007 للكاتب بوتنام Putnam عرّف فيها رأس المال الاجتماعي بأنه: عبارة عن المؤسسات والعلاقات والعادات التي تشكل حجم التفاعلات الاجتماعية داخل المجتمع ونوعيتها، وهو يشبه إلى حد كبير رأس المال الملموس "المادي" الذي يدر دخلاً وعائداً، وكما يمكن الاستثمار في رأس المال المادي، فإنه يمكن أيضاً الاستثمار في رأس المال الاجتماعي.

وعرّف كولمان (302 :1990) Kolman رأس المال الاجتماعي بأنه: مفهومٌ منتجٌ يجعل تحقيق بعض الأهداف التي يصعب تحقيقها في غيابه أمراً ممكناً، وعلى العكس من الأنواع الأخرى من رأس المال، فإنه ينبع من هيكل العلاقات بين الأشخاص، أي أنه غير متاح في الأفراد (مثل رأس المال البشري) ولا في المظاهر المادية للإنتاج. وعرّفه راشد (2004) بأنه "مجموعة القيم والأخلاق الاجتماعية التي تسهل عمليات التفاعل الاقتصادي والسياسي والتي تشكل البنية الأساسية للعلاقات الاقتصادية والسياسية، وتتجسد تلك القيم والأخلاق في هياكل وبنى اجتماعية تدعم أعضاءها وتدعم مصالحهم وتعضد تماسكهم".

ومن حيث اعتباره مورداً من موارد المنظمة، فقد عرّفه سكولتز وآخرون Schultz et. al. (2002) بأنه يشمل العلاقات المثمرة التي يتم بناؤها مع الزبائن والتي يتم اعتبارها جزءًا من رأس المال الهيكلي، ويتوافق هذا مع تعريف لين (19 :2001) Lin الذي عرّفه بأنه: الاستثمار في العلاقات الاجتماعية، وما ينتج عن ذلك الاستثمار من عوائد، كذلك بين كوهين وبروزاك (2000) Cohen & Prusak بأنه: يتضمن الثقة وشبكة العلاقات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد وتنعكس على نجاح منظماتهم. أما اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين (2004) INTEC فقد عرّف رأس المال الاجتماعي بأنه: يتضمن كل العلاقات الخارجية مع العملاء والموردين والشركاء والمنافسين ووسائل الإعلام وكل المنتفعين من خدمات المنظمة.

وبيَّن الكثيرُ من المختصين بأن رأس المال الاجتماعي يتألف، أساساً، من شبكة العلاقات التي يشكلها العاملون في المنظمة، فقد عرّفه ناهابيت وغوشال Nahapiet & Ghoshal (243 :1998) بأنه: المجموع الفعلي والمحتمل للمصادر المستمدة من شبكة العلاقات المسيطر عليها من الافراد أو الوحدات الاجتماعية، واعتبره ليسير Lesser (62 :2000) بأنه يتضمن الشبكات غير الرسمية والثقة والفهم المشترك للأفراد في المنظمة، وأنه محدد رئيس للميزة التنافسية في اقتصاد اليوم، أما مارشال وأوليفر Marshal & Oliver (2005) فقد عرّفاه على أنه: يشمل شبكة العلاقات العائلية الداخلية، وشبكة العلاقات التي تتكون مع الأطراف الخارجية.

وعليه، فإن رأس المال الاجتماعي بالنسبة للمجتمع يتضمن المؤسسات والعادات والعلاقات والشبكات وقواعد السلوك لأفراد المجتمع عموماً. وبالنسبة للمنظمات فهو يشكل القدرات التي تؤدي إلى تكوين شبكة العلاقات التي يقيمها الأفراد فيما بينهم من جهة، ومع الأطراف الخارجية من جهة أخرى، والتي تنعكس على أداء المنظمة التي يعملون بها، لذا فإن رأس المال الاجتماعي أصبح يشكل مورداً من موارد المنظمة، يجب العمل على تنميته وتطويره والاستثمار فيه. والجدول رقم (4) يتضمن خلاصه بهذه التعاريف:

جدول رقم (4): خلاصة بتعاريف رأس المال الاجتماعي

المؤلف	تعريف رأس المال الاجتماعي
Kolman (1990)	مفهومٌ منتجٌ يجعل تحقيق بعض الأهداف التي يصعب تحقيقها في غيابه أمراً ممكناً، وعلى العكس من الأنواع الأخرى من رأس المال، فإنه ينبع من هيكل العلاقات بين الأشخاص، أي أنه غير متاح في الأفراد (مثل رأس المال البشري) ولا في المظاهر المادية للإنتاج
Nahapiet & Ghoshsl (1998)	المجموع الفعلي والمحتمل للمصادر المستمدة من شبكة العلاقات المسيطر عليها من الافراد أو الوحدات الاجتماعية
Putnam (2000)	الدرجة التي تمتلك المنظمة علاقات تسمح لها بالمشاركة والتعاون من خلال آليات مثل (الشبكات والثقة المشتركة والمعايير والقيم) لانجاز منافع متبادلة
Cohen & Prusak (2000)	يتضمن الثقة وشبكة العلاقات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد وتنعكس على نجاح منظماتهم
Lesser (2000)	يتضمن الشبكات غير الرسمية والثقة والفهم المشترك للأفراد في المنظمة، وهو محدد رئيس للميزة التنافسية في اقتصاد اليوم
Lin (2001)	الاستثمار في العلاقات الاجتماعية وما ينتج عن ذلك الاستثمار من عوائد
Schultz et. al. (2002)	العلاقات المثمرة التي يتم بناؤها مع الزبائن والتي يتم اعتبارها جزءا من رأس المال الهيكلي
راشد (2004)	مجموعة القيم والأخلاق الاجتماعية التي تسهل عمليات التفاعل الاقتصادي والسياسي والتي تشكل البنية الأساسية للعلاقات الاقتصادية والسياسية، وتتجسد تلك القيم والأخلاق في هياكل وبنا اجتماعية تدعم أعضاءها وتدعم مصالحهم وتعضد تماسكهم
اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC (2004)	العلاقات الخارجية مع العملاء والموردين والشركاء والمنافسين ووسائل الإعلام وكل المنتفعين من خدمات المنظمة
البنك الدولي (2007)	المؤسسات، والعلاقات، والشبكات، وقواعد السلوك التي تشكل الكيف والكم في التفاعلات الاجتماعية للمجتمع
Marshal & Oliver (2005)	شبكة العلاقات العائلية الداخلية، وشبكة العلاقات التي تتكون مع الاطراف الخارجية
Putnam (2007)	عبارة عن المؤسـسات والعلاقات والعادات التي تشكل حجم التفاعلات الاجتماعية داخل المجتمع ونوعيتها، وهو يشبه إلى حد كبير رأس المال الملموس "المادي" الذي

يدر دخلاً وعائداً، وكما يمكن الاستثمار في رأس المال المادي، فإنه يمكن أيضاً الاستثمار في رأس المال الاجتماعي	

علاقة رأس المال الاجتماعي برأس المال الفكري والمعرفة

Social Capital Relation with Intellectual Capital and Knowledge

أولاً. علاقة رأس المال الاجتماعي برأس المال الفكري

The Relation Between Social Capital and Intellectual Capital

يتضمن رأس المال الفكري مكوناً مهماً، وهو توفير "معرفة" تؤدي إلى إقامة علاقات ضرورية لبقاء المنظمة، سواء مع الزبائن أو المجهزين أو غيرهم من الأطراف التي تحتاج المنظمة أن تتعامل معهم كضرورة لبقائها، وبالتالي فإن رأس المال الاجتماعي هو المكون الذي يقوم بهذا الدور في ترتيب تلك العلاقات والمحافظة عليها وتدعيمها، لذا فالعلاقة تقوم على أساس أن رأس الاجتماعي هو أحد مكونات رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة، وبدونه يصبح رأس المال الاجتماعي عاجزاً عن إضافة أي قيمة إلى المنظمة.

ثانياً. علاقة رأس المال الاجتماعي بالمعرفة

The Relation Between Social Capital and Knowledge

هناك علاقة وثيقة بين رأس المال الاجتماعي والمعرفة، فالمنظمة، بالاضافة إلى اعتبارها كياناً اقتصادياً، هي كيان اجتماعي أيضاً، ينشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين، وقد يكون شكل التنظيم في أي منظمة رسمياً ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة، أو غير رسمي ينشأ بفعل العلاقات الحميمة والصداقة التي تنشأ بين العاملين، وأياً كان نوع التنظيم، فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.

بدأت العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والمعرفة تظهر بوضوح مع دخول العالم في عصر المعرفة وثورة المعلومات، فازدادت فائدة رأس المال الاجتماعي، وأصبح المصطلح يستخدم بازدياد في استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كذلك، فإن واحدةً من عمليات إدارة المعرفة الرئيسة هي المشاركة بالمعرفة وتوفيرها لمن يحتاجها، وهذه العملية تتضمن القيام بعمليتين فرعيتين هما: التنشئة والتفاعل الاجتماعي من جهة، والتبادل من جهة أخرى، وفي هاتين العمليتين تشكل العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها العاملون أساس نجاح المشاركة بالمعرفة. ويشترك رأس المال الاجتماعي مع المعرفة في توضيح كيف يستطيع رأس المالِ الاجتماعي قيادةَ التعاون بين الافراد، وعمل التوافق بين أسواق العمالة الداخلية والخارجية من خلال تعزيز العلاقات، وكذلك تطوير فعالية المنظمة.

أهمية رأس المال الاجتماعي Social Capital Importance

يلعب رأس المال الاجتماعي دوراً مهماً في التنظيمات الاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الركيزة الأساسية لرأس المال الاجتماعي تكمن فيما تحمله الشبكات الاجتماعية من قيمة. وعلى الرغم من أهمية رأس المال الاجتماعي، فإنه قد لا يكون مفيداً في كل الأحوال، فالشبكات الرأسية من المواطنين الأفراد والمجموعات والتي تدعم إنتاجية وتماسك المجتمع يفترض أن تكون مقومات ايجابية لرأس المال الاجتماعي، في حين أن المجموعات التي تسعى لتحقيق مصالح ذاتيةٍ خالصةٍ يمكن أن يُنظَرَ إليها باعتبارها رأس مالٍ سلبيٍ.

تكمن أهمية رأس المال الاجتماعي للمجتمع بشكل عام، وللمنظمات بشكل خاص من المنطلقات التالية:

1. إن البشر مبرمَجون بيولوجياً للاعتماد على بعضهم بعضاً، وإن العلاقات الانسانية التي تنشأ بينهم تمثل مهارة في التعامل، لذا فإن رأس المال الاجتماعي هو الذي ينمّي هذه المهارة في الأفراد.
2. يتميز الاقتصاد العالمي الحالي بالبحث عن الموهبة الضرورية لبلوغ الميزة التنافسية، وهذا يتطلب من المنظمات أن تبحث عن موظفين يمتلكون رأس مال بشري واجتماعي كبير، وإن امتلاك المنظمات لهذه المكونات في موظفيها سيسهم في بلوغها الميزة التنافسية.

3. إن التركيز على العوامل البشرية، بما تملكه من رأس مال اجتماعي وبشري، يعتبر التحدي الأبرز في عملية قيادة الآخرين.
4. إن الشبكات الاجتماعية وما ينتج عنها من علاقاتٍ تنشأ في السوق هي التي تسهم بشكلٍ أساسٍ في عمليات اتخاذ القرار، وتلعب دوراً رئيساً في تنمية المنظمات وتطورها.
5. إن العلاقات الاجتماعية هي أهم أسس التسويق الناجح على كل المستويات، فالعلاقات لها صفةُ الدوام حتى مع حدوث أية تغيرات في اتجاهات السوق، ولذلك تعتبر إحدى القوى الفعالة في رأس مال المنظمة، وإحدى الميزات التنافسية.
6. يساعد رأس المال الاجتماعي كلاً من المجموعات والأفراد على نحو يتميز بالكفاءة والفعالية على القيام بمجموعة من المهام التنموية الأساسية التي تتمثل في: التخطيط والتقييم واتخاذ القرار، وحشد الموارد وإدارتها، والاتصال ببعضهم بعضاً وتنسيق الجهود، والتوصل إلى حل للخلافات.

وهناك أربعة أسباب تجعل رأس المال الاجتماعي مهماً للمنظمات كما بين سكولر Schuller (2002)، وهي:

1. يساعد في اعتماد التوازن في العلاقات في ظل التعقيدات وسوء الارتباطات الداخلية للعالم الحديث.
2. إن التركيز على العلاقات يسمح لقضايا التماسك الاجتماعي أن تحتل مكانة بارزة.
3. يساعد في ادخال نظرة طويلة الأمد في صنع السياسات والاستراتيجيات، فرأس المال الاجتماعي لا يمكن خلقه بسرعة، لأنه تجمع وعملية تتطلب، غالبًا، عدة سنوات.
4. يؤدي رأس المال الاجتماعي إلى تقليل المعضلات الأخلاقية في عمل المنظمات.

قياس رأس المال الاجتماعي Measuring Social capital

يعتبر رأس المال الاجتماعي من الموارد غير الملموسة، والتي تضيف قيمة الى المنظمة، لذا فإن عملية قياس هذا المورد تكتسب أهمية كبيرة، وقد بين "منتدى ساجوارو" في موقعه على الانترنت أن قياس رأس المال الاجتماعي يكتسب أهميته نتيجة للأسباب الثلاثة التالية:

1. إن القياس يجعل مفهوم رأس المال الاجتماعي مفهوماً مادياً قابلاً للقياس.
2. إنه يزيد من الاستثمار في رأس المال الاجتماعي، ففي فترة يكون فيها الأداء هو المحرك الرئيس، فإن رأس المال الاجتماعي قد يهمل أو لا يحتل أهميته في إطار عملية تخصيص الموارد ما لم تقم المنظمات بتوضيح جهودها في مجال بناء المجتمع والنتائج التي تحققها.
3. تدعم عملية القياس كلاً من الممولين والمنظمات الشعبية لبناء المزيد من رأس المال الاجتماعي، وهنا يمكن تناول كل شيء يتعلق بالتفاعل بين البشر لبناء ما يسمى برأس المال الاجتماعي. ولأن رأس المال الاجتماعي يؤدي إلى زيادة قيمة الشركة، فإن المشكلة الرئيسة في قياسه تكمن في صعوبة قياس تلك القيمة التي يمكن تلمس آثارها، ولكن يصعب قياسها كمياً.

إن عملية قياس رأس المال الاجتماعي تتمثل في قياس أهمية شبكة العلاقات للمنظمات المراد قياس رأس مالها الاجتماعي، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها رأس المال الاجتماعي، وتأثيره الكبير على أداء المنظمات عموماً، والتوجه الحديث لاعتباره أحد موارد المنظمة، إلا أنه لا تتوافر مقاييس محددة لقياس هذا المورد، وهناك اجتهادات يقوم بها البعض، وتختلف تلك الاجتهادات حسب طبيعة عمل المنظمة، لذا فهناك مقاييس مختلفة تعتمدها بعض المنظمات، تضعها لتحقيق أهداف محددة ترتبط بالمنظمة نفسها، وغير قابلة للتعميم.

ومن بين المحاولات الجادة التي قدمت لتحديد مقياس لرأس الماس المال الاجتماعي ما أورده جرادات (2008) في دراسته المعنونة (أثر رأس المال البشري والاجتماعي على

اداء الشركات العائلية الفلسطينية)، إذ تضمنت تلك الدراسة تحديد أربعة مكونات تستخدم في قياس رأس المال الاجتماعي، وتم إعطاء أوزان مختلفة لتلك المكونات وفقاً للمعادلة التالية:

إجمالي رأس المال الاجتماعي للشركة= (العلاقة الداخلية + العلاقة الخارجية + الحالة الاجتماعية + العضوية في الجمعيات والنوادي العامة)

ويمكن حسابُ قيمة كلِّ مُكوِّن من مكوِّنات رأس المال الاجتماعي في الشركة العائلية كما يلي:

أولاً. العلاقة الداخلية بين أفراد العائلة، تم استخراجُ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات وحدة المعاينة على فقرات محددة وردت في استبانة الدراسة.

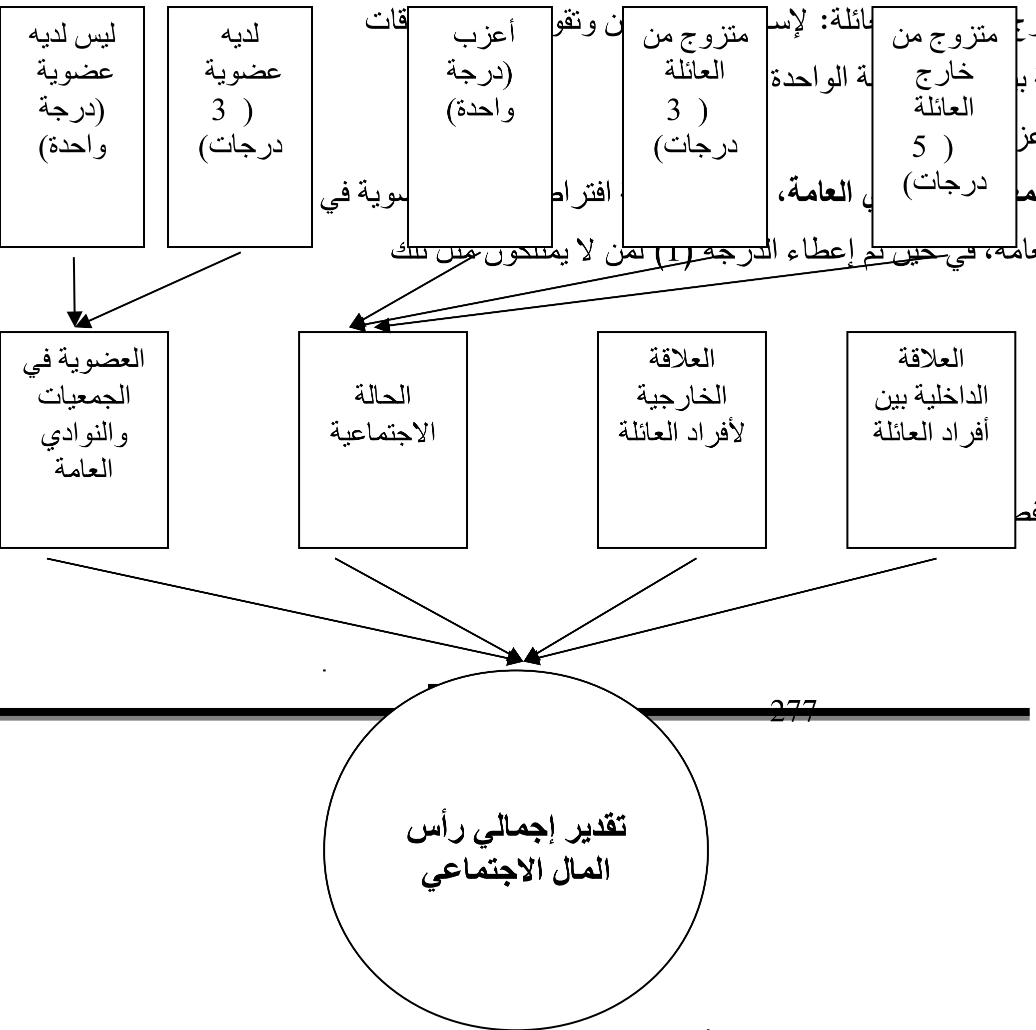
ثانياً. العلاقة الخارجية ولكل فرد، قُدرت على أساس المتوسط الحسابي للإجابات عن فقرات محددة أيضاً وردت في الاستبانة.

ثالثاً. الحالة الاجتماعية للفرد، وتم تقديرها كما يلي:

- (5 درجات) للمتزوج من خارج العائلة، لما تسهم به عملية المصاهرة مع أطراف خارج العائلة في تقوية شبكة العلاقات الخارجية.
- (3 درجات) للمتزوج ... ائلة: لإس... ن وتقو... قات الاجتماعية الداخلية ب... ة الواحدة
- (درجة واحدة) للأعز...

رابعاً. العضوية في الجمع... العامة، ... افترا... سوية في الجمعيات أو النوادي العامة، في حين تم إعطاء الدرجة (1) لمن لا يمتلكون مثل تلك العضوية.

والشكل رقم (5) يبين تفص...



شكل رقم (5): تقدير إجمالي رأس المال الاجتماعي للشركة الواحدة

المصدر: جرادات، ناصر (2008). أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا

الملخص

في هذا الفصل، تم تناول موضوع رأس المال الاجتماعي، باعتباره يشمل مجموعة من العلاقات الداخلية والخارجية التي تسهم في نجاح المنظمة، وتقود إلى تحسين سمعة ومكانة المنظمة. كما تم تناول الاهتمام التاريخي برأس المال الاجتماعي منذ نشوء النموذج البيروقراطي للتنظيم وظهور مدرسة العلاقات الانسانية التي ركزت على علاقات العاملين مع بعضهم البعض من جهة، ومع الإدارة من جهة أخرى، ثم كيف بدأ ينظر إلى تلك العلاقات والنمو والتطور في النظام الإداري، إذ كان الاهتمام ينصب على العلاقة مع الزبائن، وعليه، فقد ظهر مفهوم رأس مال الزبون، ولكن وبسبب اهتمام المنظمات بتطوير وتعزيز علاقاتها مع الأطراف الأخرى وأصحاب المصلحة المختلفين كالموردين والحكومة والمنافسين والمساهمين وغيرهم، فقد تطور مفهوم رأس مال الزبون، وأصبح يشمل العلاقة مع كل الأطراف الداخلية والخارجية، وبناءً عليه، فقد ظهر مفهوم رأس المال الاجتماعي باعتباره مفهوماً أشمل وأوسع من مفهوم رأس مال الزبون، كونه يشمل العلاقة مع كل الأطراف المتعاملة مع المنظمة.

كذلك تم في هذا الفصل تحديد مفهوم رأس المال الاجتماعي، والذي اعتبره بعض المفكرين مرتبطاً بالمجتمع عموماً، فيما اعتبره آخرون بأنه جزء من نشاط المنظمة وأحد مواردها ويمكن أن يكون له قيمة. وتم تناول العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وكلٍ من: رأس المال الفكري والمعرفة، حيث ينظر إلى رأس المال الاجتماعي باعتباره جزءًا من رأس المال الفكري وأحد مكوناته الأساسية والذي يسهم في تطوير رأس المال الفكري من خلال العلاقات الناجحة التي يقيمها مع مختلف الأطراف، في حين أن العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والمعرفة تكمن في كونها واحدة من العمليات الأساسية لإنشاء المعرفة من خلال عملية التنشئة والتفاعل الاجتماعي، وهذه لا تتم إلا بوجود حالة تفاعلية إيجابية بين العاملين في المنظمة، والتي تعتبر من مكونات رأس المال الاجتماعي وأساس وجوده.

تناول الفصل أيضاً بيان مدى أهمية رأس المال الاجتماعي للمجتمع عموماً وللمنظمات بشكل خاص. وانتهى بتناول موضوع قياس رأس المال الاجتماعي، وتحديد الأسباب التي تبين أهمية القياس، إضافة للتعرض إلى أهم المقاييس المستخدمة.

أسئلة للمناقشة

1. وضح الدور الذي تلعبه العلاقات في تطوير عمل المنظمات، وتحسين موقعها التنافسي؟
2. ما أنواع العلاقات المهمة التي ينبغي على المنظمات الاهتمام بها؟
3. مر الاهتمام التاريخي برأس المال الاجتماعي بعدة مراحل، وضح ما أسهمت به كل مرحلة من تلك المراحل في تطوير رأس المال البشري؟
4. بين كيف تطور مفهوم رأس مال الزبون حتى وصل للمرحلة التي أصبح يتم التعامل معه فيها باعتباره رأس مال اجتماعي؟
5. ينظر البعض لرأس المال الاجتماعي باعتباره يرتبط بالمجتمع عموماً. وضح المقصود بهذا القول؟
6. يرى البعض أن رأس المال الاجتماعي يعتبر جزءً من نشاط المنظمة، ومورداً من مواردها. وضح ذلك؟
7. عرّف بلغتك الخاصة رأس المال الاجتماعي؟
8. وضح العلاقة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري؟
9. بين العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والمعرفة؟
10. بين بنقاط محددة الأهمية التي يقدمها رأس المال الاجتماعي للمنظمات؟
11. اذكر الأسباب التي تجعل رأس المال الاجتماعي مهماً للمنظمات؟
12. ما الأسباب التي تجعل عملية قياس رأس المال الاجتماعي عملية ذات قيمة مهمة للمنظمات؟

الفصل الرابع عشر
الريادة ورأس المال النفسي
Entrepreneurship & Psychological Capital

الأهداف التعليمية Learning Objectives

بعد قراءة هذا الفصل، والتمعن فيما يحويه من مضامين، فإنه ينتظر منك أن تكون قادراً على:

1- تحديد مفهوم الريادة
2- تبين اهمية الريادة في التنمية الاقتصادية
3- تبين صفات الشخص الريادي
4- تحديد مفهوم رأس المال النفسي
5- تحديد علاقة رأس المال النفسي برأس المال الفكري
6- تحديد المكونات الأساسية لرأس المال النفسي
7- معرفة طرق قياس رأس المال النفسي

الفصل الرابع عشر
الريادة ورأس المال النفسي
Entrepreneurship & Psychological Capital

المقدمة Introduction

يلعب الريادي في الوقت الحاضر دوراً مهمًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خصوصاً بعد تراجع دور القطاع العام في الاقتصاد، لأن السمة المميزة للمرحلة الحالية هي إعطاء دور كبير للقطاع الخاص والتخلص التدريجي من مشاركة القطاع العام في الاقتصاد الوطني لأية دولة، ومن هنا يتبين أهمية دور الرياديين ورجال الأعمال الناجحين في تحمل هذه المسؤولية والنهوض بواقع الأعمال إلى المستوى الذي يجعل منها رافعة للتنمية الاقتصادية ومن ثم بلوغ التطور المنشود.

إن الريادي الناجح هو الذي يظهر دائماً قدرة عالية على فهم محيطه ويستطيع التعامل مع الآخرين بإيجابية عالية، واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق الأهداف المرسومة، وعندما يكون الريادي ضمن مؤسسة أو شركة فإنه يتمتع بنفس صفات الريادي المستقل خاصة في الجمع بين الفكر والعمل أو التخطيط والتنفيذ لتحقيق مفهوم الريادة المنظمية، وهذا كله يشير إلى أن الريادي يمتلك صفات شخصية ونفسية تؤهله لأن يكون متميزاً في طريقة إدارته لأعماله، وأن يمتلك من المشاعر ما يمكّنه من أن يكون مبادراً وقادراً على التعامل مع مختلف الظروف بما يكفل التميّز والنجاح.

مفهوم الريادة Entrepreneurship Concept

استعمل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمّل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشافات العسكرية، وقد بقي هذا المفهوم مستعملاً في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور وغيرها.

أما اليوم، فقد أصبح مفهوم الريادة يشير إلى الأعمال التي يبدعها أشخاص يمتلكون صفات ومشاعر ريادية تقود إلى ابتكار أعمال ومشروعات تسهم في تحقيق التنمية وتقديم منتجات أو خدمات متميزة، وقد عرّف (Hisrich & Others, 2005) الريادة بأنها: عملية ديناميكية لخلق ثروة بطريقة تزايدية من قبل أفراد يتقبلون المخاطرة ويقدمون قيمة إضافية.

وذهبت (برنوطي، 2005) لتعريف الرائد الفرد فاعتبرته: فرداً يقيم عملاً صغيراً ويجعل منه خلال فترة قصيرة عملاً كبيراً وناجحاً، وهو يحقق ذلك لكونه يتمتع بمهارات محدودة تسمى مهارات ريادية، فالريادي شخص يتمتع بالنزعة الاستقلالية والنزعة للمخاطرة وله مهارة إقامة عمل تجاري ناجح يتمكن من توسيعه بسرعة.

وقدمت دراسة (Carland & Other, 1984) تعريفاً للريادة يشير إلى أنها: مهمة أو منصب مفهوم ضمناً، ويقدم الشخص الذي يتولاه افكاراً غير اعتيادية للمنظمة التي يعمل بها، أو تلك التي يتولى إدارتها أو قيادتها، أما دراسة (Choo & Wong, 2006) فتعرّف الريادة بأنها: عملية خلق مشروع جديد بأفكار جديدة.

أهمية الريادة Entrepreneurship Importance

تنبع أهمية الريادة من المنطلقات التالية:

1. كونها تعني ابتكار أشياء جديدة، لم تكن موجودة أصلاً، وهذا يؤكد ضرورة وأهمية الاهتمام بهذا البعد، باعتبار أن الابتكار والإبداع لهما دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية، وحتى الاجتماعية التي تشهدها المنظمات الحديثة.
2. توسيع الأعمال الصغيرة لتصبح مشروعات كبيرة، وقد تصاعد الاهتمام بالريادة نتيجة جملة دراسات أكدت أن المشروعات الريادية تسهم إسهاماً كبيراً في النهوض بالاقتصاد وتطويره، وتطوير منتجات جديدة وأساليب إدارية وقيادية جديدة قائمة على تشجيع الابتكار وتعزيز روح المسؤولية لدى أولئك الذين يتميزون بنزعتهم نحو الميل للمخاطرة والاستقلالية، فيبدعون مشروعات صغيرة، سرعان ما تتحول إلى مشروعات كبيرة وناجحة.

3. كذلك، فإن المهارة الريادية مهمة جداً للمنظمات، بما لا يقل عن أهميتها للأفراد، وقد طور أحد المهتمين بالموضوع مصطلحاً خاصاً هو Entrapreneur كمصطلح للشركة التي تنمي وتستثمر هذه الاستعدادات في مديريها (ويعني المصطلح: ريادة داخلية، أي ريادة ضمن الشركة)، فمثلاً حتى تحتفظ شركة تعمل في سوق تنافسي بقدراتها التنافسية عليها أن تستقطب عناصر ذات استعدادات ريادية عالية، وأيضاً أن تحافظ على هؤلاء فلا تتركهم يتركونها لإقامة أعمال صغيرة خاصة بهم، ولهذا تحتاج أن تقوم بتشجيعهم واستقطابهم وتوفير الأجواء لهم ليعملون داخلها كما لو كانوا يعملون لحسابهم الخاص".
4. والريادة مهمة أيضاً، على مستوى الشركات الكبيرة؛ لما لذلك من أهمية قصوى في تطوير عمل تلك الشركات، والذي ينعكس بالتالي على حالة الاقتصاد عموماً وتنميته.

ويتلخص دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام، فيما يلي:

1. رفع مستوى الإنتاجية.
2. خلق فرص عمل جديدة.
3. المساهمة في تنويع الإنتاج نظراً لتباين مجالات إبداع الرياديين.
4. زيادة القدرة على المنافسة.
5. نقل التكنولوجيا.
6. التجديد وإعادة الهيكلة في المشروعات الاقتصادية.
7. إيجاد أسواق جديدة.

وقد بينت دراسة (Carland & Others, 1984) بأن أهمية الريادة تنبع من كونها تختص أساساً بالأعمال الصغيرة، فقد توصلت الدراسة آنذاك إلى أن 99.7% من العدد الإجمالي لمنظمات الأعمال الأمريكية تصنف كأعمال صغيرة وهذا يظهر الأهمية القصوى للاهتمام بهذا الموضوع.

صفات الريادي Entrepreneur Features

يلعب الرياديون دوراً واسعاً ومهماً في التغيرات والنمو الحاصل في الاقتصاد العالمي عموماً، والريادي إنسان مميز يتصف بولاء واضح تجاه عمله، ولديه مقدرة فائقة على الإدارة والقيادة والإبداع والابتكار، وهو غير تقليدي ويمكنه النجاح حتى في الظروف الصعبة، ويسعى دوماً للبحث عن التجديد وفي ظروف فيها مخاطرة ولكن محسوبة، وقد ذكر الباحثون العديد من الصفات التي تميز الريادي عن غيره، فقد بين (Hhsrich & Others, 2005) أن الريادي يتمتع بالمبادرة وتقبل المخاطرة واحتمال الفشل، كما أنه يمتلك دافعية واستقلالية عالية، وتشير اغلب الأدبيات المتعلقة بالموضوع إلى أنه يمكن تحديد صفات الريادي على شكل مجموعات كالتالي:

1. الريادي مقدام .فهو يتصف بقدرة عالية على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها.
2. الريادي منافس جيد، نتيجة التزاحم والتنافس بين الأعمال في جميع القطاعات الاقتصادية فإن تحقيق النجاح مرتبط بالقدرة على المنافسة، والريادي الناجح هو الذي يعرّف أين ومتى وكيف وبماذا يبدأ مشروعه.
3. الريادي يتحمل المسؤولية دائماً؛ يميل الرياديون إلى الاستقلالية في أعمالهم، ولهذا فإنهم ينجزون أعمالهم ويديرونها بطريقة متميزة وبروح من المسؤولية العالية، وتنبع هذه المسؤولية من الروح القيادية التي يتحلون بها وبقدرتهم على مواجهة المشاكل والتصدي لها لا الهروب منها.
4. الريادي يبحث عن فرص جديدة؛ من أهم ميزات الريادي انه قادر جداً على معرفة واقعه وبيئة عمله بدقة وواقعية لحل المشاكل لذلك لا يستسلم للمعوقات ولا ينتظر حدوث المعجزات، فهو ديناميكي يقرأ ويسمع ويبحث عن فرص جديدة لتحسين العمل أو لتسويق إنتاجه بطريقة جديدة.
5. الريادي متعدد الجوانب؛ نظراً لتعدد صفات الريادي وسعة ثقافته فإن سلوكه وتصرفاته الاقتصادية تعكس قدرته على إيجاد بدائل متعددة لحل مشكلة واحدة

أو للوصول إلى هدفه، فهو يتقن استخدام البدائل ويجد عدداً من المصادر المعرفية والتمويلية.

6. الريادي ذو سلوك حسن؛ فالصفات السابقة تنم عن شخصية مميزة للريادي تمكنه من إقامة علاقات عمل جيدة تنعكس في النهاية على عمله، فهو متفائل وصادق وذو شخصية قوية ومتواضع، وكثيراً ما تكون هذه الصفات عاملاً حاسماً في نجاح عمله.
7. الريادي لديه صحة نفسية؛ إذ ينبغي أن تتوافر في الريادي مواصفات نفسية تجعل منهً إنساناً طموحاً ومتفائلاً ولديه أمل كبير بنجاح العمل الذي يقوم به، وكذلك يكون قادراً على مقاومة الظروف الصعبة التي يمر بها

وكانت دراسة (Carland & Others, 1984) قد أشارت إلى عدد كبير من صفات الريادي، من أبرزها: الميل للمخاطرة والحاجة للسلطة والإبداع والقوة والانجاز، وفي مجملها تشير إلى صفات نفسية يمتلكها الريادي.

رأس المال النفسي للرياديين Entrepreneurs Psychological Capital

إن خلق واستدامة مشروعات ناجحة وريادية يتطلب من أولئك الذين يقومون بها مجموعة من المواصفات التي تضمن لها النجاح والنمو والبقاء، وهناك الكثير من الدراسات التي تحدثت عن تلك المواصفات:

- فقد أظهرت دراسة (Dubini & Aldrich, 1991) أن ذلك يتطلب شبكات دعم اجتماعية قوية.
- وكذلك يتطلب الأمر مواصفات شخصية مؤكدة حسبما أفادت دراسة (Brockhaus & Horwitz, 1986).
- ورأس مال نفسي إيجابي كما بينت دراسة (Luthans & Youssef, 2004).

ويجمع أغلب الباحثين على أن رأس المال النفسي الإيجابي، والقيادة المبدعة، هما أساس نجاح أي عمل ريادي جديد، وقد بينت دراسة (Jensen & Luthans, 2006) أن رأس المال النفسي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- التفاؤل.
- القدرة على المقاومة.
- الأمل Hope.

كذلك بينت تلك الدراسة أن الأهمية الحاسمة لرأس المال النفسي الإيجابي أو حتى رأس المال النفسي البسيط تكمن في كون أن تلك الأهمية تعتبر المفتاح الرئيس لعملية القيادة الريادية الحقيقية، بمعنى أن توافر رأس مال نفسي ايجابي يقود حتماً إلى وجود قيادة حقيقية ناجحة وقادرة، وايضاً فإن السلوك التنظيمي الإيجابي يؤدي إلى وجود رأس مال نفسي ايجابي لأن السلوك التنظيمي السليم يشجع المعرفة حول ماهية الممارسات الصحيحة والسليمة والمحبذة للعاملين، مع التركيز على ضرورة توافر صحة نفسية تعمل على تطوير الأشخاص من أجل النمو والنجاح والازدهار وامتلاك أثر ايجابي نحو أدائهم وما ينتج عنه من مخرجات.

ينبثق رأس المال النفسي الإيجابي من الإجابة عن السؤال (من أنت؟) لما تتضمنه تلك الإجابة من مؤشرات حول الحالة الشخصية والنفسية للشخص المقصود، والتي تقود إلى تكوين صورة واضحة حول ما يمتلكه من قدرات نفسية يتحدد بناءً عليها الإجابة عن السؤال: ما إمكانية أن يكون هذا الشخص قائداً ريادياً ناجحاً أم لا؟.

وبين نجم عن Luthans et al. 2007)) أنه ينظر إلى رأس المال النفسي على أنه حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد والتي تتميز بالآتي:

1) الثقة العالية (القدرة الذاتية) لاتخاذ أو وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي.
2) السمة الإيجابية (التفاؤل الإيجابي) حول إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل.

3) المواظبة من أجل الأهداف، وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف بهدف النجاح.
4) عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة، يحافظ ويسترجع القدرة على تحقيق النجاح.

وعليه، فإن رأس المال النفسي يتكون من أربعة مكونات، هي: القدرة الذاتية (الثقة)، التفاؤل، الأمل، الاسترجاع . Resiliency)

وفي عصر الحرب من أجل المواهب؛ فإن الذكاء هو أكثر كلمة تُذكَرُ، فهناك الذكاء التسويقي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي، ولقد انعكس ذلك على رأس المال البشري، والزبوني، والتنظيمي، والمعرفي، وحديثاً انعكس ذلك على رأس المال النفسي.

القيادة الحقيقية والريادة Authentic Leadership & Entrepreneurship

إن واحدة من أهم متطلبات النجاح التي تتطلبها العمليات الريادية هي امتلاك الريادي للمهارات القيادية المبدعة، ويقصد بالقيادة الحقيقية كما بينت دراسة (Jensen & Others, 2006) عملية إدراك الريادي لنفسه ومعرفة قدرها، وبعين الوقت إيمانه بأن أتباعه قادرون على معرفة وإدراك أنفسهم ومواطن ضعفهم وقوتهم، وبالتالي منحهم الصلاحيات الواسعة في معالجة القضايا، ما يؤدي إلى أن يتحلى الأتباع بالثقة العالية بالنفس، ويساعدهم ذلك في بناء مواطن القوة لهم، ما يضيف قيمة عالية إلى أدائهم، ويحسّن من الأداء الكلي، وبالتالي يسهم في تطور وتقدم أداء المنظمة، ويقول (Begley, 2001) إن القيادة الحقيقية هي كناية عن التخصص الفعال والصوت الأخلاقي والوعي الذي يعكس الممارسات الإدارية، وهي كذلك القيادة المؤسسة على المعرفة والقيم الموثوق بها والتقيد البارع بما يراد إنجازه، وإن هذه الأفكار تقطن في أذهان أشخاص مميزين، وهذه الأفكارعبارة عن قيم تعرّف بأنها مؤثرات في العمليات الشخصية والممارسات الإدارية.

وبينت دراسة (Jensen & Others, 2006) أن القدرة على دفع الآخرين نحو تحقيق الأهداف المرجوة تعتبر القضية الحاسمة في نجاح الرياديين، وهذا يشير إلى أن التركيز على

العوامل البشرية في الريادة يعتبر التحدي الأبرز في عملية قيادة الآخرين بما يتضمنه هذا التركيز من استكشاف لرأس المال النفسي الذي يملكه الرياديون، وهنا يكمن الفرق بين القيادة والإدارة.

لم تعط الكثيرُ من الدراسات، التي بحثت في موضوع الريادة، الأهميةَ المطلوبةَ لعملية القيادة، مع وجود بعض الاستثناءات القليلة والتي من ضمنها دراسة (Chandler & Hanksm, 1994) التي تحدثت عن القيادة الريادية، وبينت أن القدرة القيادية تعتبر رأس مال مهم في نجاح أي مشروع جديد، وكذلك دراسة (Ireland & Others, 2003) التي ركزت على رأس المال الفكري والبشري واعتبرت ذلك مصدراً مهماً في تحديد الاستراتيجيات والسلوكيات الريادية. كذلك لا تظهر الدراسات التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي الأهمية الفعلية لاعتبار الرياديين كقادة، مع استثناءات قليلة، أهمها ما تناولته دراسة (Ardichvili, 1998) من شرح للنموذج القيادي والممارسات الإدارية للرياديين الروس.

وقد حدد (Jensen & Others, 2006) مجموعة من القضايا ذات العلاقة بالقيادة الريادية لأجل دراستها ومعرفة مدى توافرها، وقد تمثلت هذه القضايا في:

- الخبرات الحياتية والمتراكمة، من أين أتى أولئك القادة؟.
- الخبرة الإدارية والريادية السابقة للريادي.
- التعليم والخلفية الاجتماعية والبيئة.
- مدى توافر شبكة علاقات دعم وإسناد يحتاج إليها الريادي لتحقيق النجاح المنشود.

وبالرغم من هذه القضايا، إلا أن حقل الريادة، بشكل عام، لم يحدد نوعًا معينًا من الصفات للقائد الريادي، وإنما ركّز على العموميات دون الخوض في تفاصيل الخصائص الدقيقة مع الإشارة إلى أهمية الصفات الشخصية والنفسية، وقد حصرت دراسة (Jensen & Others, 2006) تلك الصفات أو الخصائص في ثلاث مجموعات هي:

1. تنمية أو بناء الجماعة.
2. الشفافية.
3. التوجه المستقبلي.

العلاقة بين رأس المال النفسي والقيادة الحقيقية

The Relation Between Psychological Capital and Authentic Leadership

يؤدي توافر رأس المال النفسي الإيجابي إلى زيادة النفوذ وبلوغ الميزة التنافسية، وبالتالي زيادة فعالية القيادة الريادية، وإن مكونات رأس المال النفسي وهي: التفاؤل والمرونة أو القدرة على المقاومة والأمل، تقابل بهذه المعاني ما تناولته أدبيات السلوك التنظيمي حول القضايا المرغوب توافرها في القادة الذين يسعون للتميز والنجاح، وتلك المكونات لرأس المال النفسي تعتبر من الأساسيات المطلوب التمتع بها من قبل أولئك الأشخاص الذين يوصفون بأنهم قادة حقيقيون:

- فالتفاؤل صفة مطلوبة في الريادي، لأنه يفسر إقدامه على المخاطرة وتقبل نتائجها دون أن يؤثر ذلك على معنوياته أو يشعره بالإحباط، والريادي الذي يتمتع بالإيجابية والنظرة التفاؤلية سيكون بالتأكيد مزوِّدًا أفضل للدافعية والإلهام في بناء نظرة مستقبلية تجعل منه أقدر على حساب المخاطر، وهذا المكون النفسي الإيجابي هو واحد من متطلبات القيادة الحقيقية للرياديين.
- ويشير المكون النفسي الثاني إلى المرونة أو القدرة على المقاومة، وهذا يعني قدرة القائد على المواكبة الناجحة في ضوء التغير والمخاطرة، فالقائد الريادي الناجح هو الذي يكون لدية قبول مخلص للواقع واعتقادات جازمة مدعومة بقيم أصيلة، وهذه تعتبر من القضايا المشتركة والمتداخلة بين مكونات رأس المال النفسي والقيادة الريادية الحقيقية.
- كما أن الأمل مصطلح شائع الاستخدام في الحياة اليومية وفي لغة كل يوم، ولكنه كمحتوى نفسي ايجابي له معنى عملياتي دقيق، وخلفية نظرية غنية، ودعم بحثي كبير، وتأتي أغلب تعريفات الأمل الواسعة من كونه أحد محتويات ومكونات رأس المال النفسي الإيجابي، ويشمل الأمل عملية الإصرار الشخصي للتقدم إلى الأمام والمحافظة على الجهد باتجاه تحقيق الأهداف، كما انه يعني القدرة على رؤية البدائل للعمليات الممكنة للوصول لتلك الأهداف، وتشير دراسة أجريت في

الولايات المتحدة الأمريكية (Adams, 2002) إلى أن المنظمات التي لديها موظفون لديهم أمل عال؛ تحقق منافع وربحية أعلى، كذلك فقد بينت دراسة (Peterson & Luthans, 2002) أن المديرين الذين يمتلكون مستويات عالية من الأمل قد أوجدوا وحدات عمل ذات أداء عال وبنسب نجاح كبيرة، وقد وجدت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأداء الأفضل ووجود مستويات أمل عالية، وبالتالي فإن الأمل يعتبر مؤشراً قوياً للقدرة النفسية الإيجابية والتي لها تأثير كبير على تطوير عمليات القيادة الحقيقية.

العلاقة بين رأس المال النفسي ورأس المال الفكري

The Relation Between Psychological Capital and Intellectual Capital

يشمل رأس المال الفكري؛ وبالإضافة إلى ما يطلق عليه رأس المال الهيكلي الذي يشمل الأنظمة وبراءات الاختراع وقواعد البيانات وإجراءات العمل وغيرها، يشمل أيضاً مجموعة الأشخاص الذين يملكون علاقات ومعارف وخبرات ومنجزات وتعليم وتدريب وجدارات وقدرات وحالة نفسية إيجابية تتمثل في الثقة والأمل والتفاؤل والقدرة على المقاومة، وهذا كله يمكن أولئك الأشخاص من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الاسهام في تطوير مجتمعاتهم بشكل عام.

إذاً، يتكون رأس المال الفكري، وفقاً لذلك، من رأس مال اجتماعي، ورأس مال بشري، ورأس مال نفسي، وهنا يمكن اعتبار رأس المال النفسي مكوناً مهماً من مكونات رأس المال الفكري، والذي يلعب دوراً بارزاً في تنمية رأس المال الفكري، لأنه؛ وحتى يمتلك الأفراد علاقات ذات جدوى، ومعارف وخبرات وتدريب ذا أهمية، فإنه ينبغي أولاً أن يمتلك أولئك الأشخاص ما يلي:

- ثقة عالية لاتخاذ الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي، والمنبثقة عن الخبرة والمعرفة المتوافرة لديهم.
- التفاؤل الإيجابي حول إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل.
- الأمل الذي يشمل عملية الإصرار الشخصي للتقدم إلى الأمام.

- القدرة على المقاومة عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة.

وهذه جميعها تعتبر مكونات مهمة لرأس المال النفسي، أي أنه كي يتمكن الأفراد من الإسهام في زيادة رصيد رأس المال الفكري، فالأصل أن يكونوا قادرين على تقديم إضافات نوعية، لأن الصحة النفسية أمر في غاية الأهمية، وهذا ما شددت عليه الكثير من المداخل الإدارية الحديثة.

الملخص

تم في هذا الفصل، تناول إحدى القضايا الإدارية المعاصرة، والتي تفتقر الأدبيات إلى التناول المعمق لها، باعتبارها مفهوماً حديثاً، وهي قضية رأس المال النفسي الذي ينبغي أن يتمتع بها الرياديون، على وجه الخصوص، وتم بدايةً التعرض لمفهوم الريادة باعتبارها تعني المخاطرة وتحمّل الصعاب، وكذلك تحديد مفهوم الرائد الفرد باعتباره يتمتع بمهارات محدودة تسمى مهارات ريادية، ويتمتع بالنزعة الاستقلالية والنزعة للمخاطرة وله مهارة إقامة عمل تجاري ناجح يتمكن من توسيعه بسرعة.

تطرق الفصل لأهمية الريادة، باعتبارها تعني: ابتكار أشياء جديدة، وتوسيع الأعمال الصغيرة لتصبح مشروعات كبيرة، وتطوير عمل المنظمات، وتطوير حالة الاقتصاد عموماً. وتم أيضاً تحديد الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها الريادي، والتي تلخصت باعتبار أنه شخص مقدام، ومنافس جيد، ويتحمل المسؤولية، ويبحث عن فرص جديدة، ومتعدد المواهب، وذو سلوك حسن، ولديه صحة نفسية.

وتم في هذا الفصل أيضاً، التعرّف على رأس المال النفسي، الذي يعرّف بأنه حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد، والتي تتميز بالثقة العالية لاتخاذ الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي، والتفاؤل الإيجابي حول إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل، والأمل الذي يشمل عملية الإصرار الشخصي للتقدم إلى الأمام، والقدرة على المقاومة عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة. أي أن مكونات رأس المال النفسي تشمل: الثقة، والأمل، والتفاؤل، والقدرة على المقاومة.

كذلك، تم تعريف القيادة الحقيقية باعتبار أنها تعني عملية إدراك الريادي لنفسه ومعرفة قدرها، وبعين الوقت إيمانه بأن أتباعه قادرين على معرفة وإدراك أنفسهم ومواطن ضعفهم وقوتهم. وكي يتمكن الريادي من قيامه بدوره على أكمل وجه، فإنه يحتاج لأن يكون قائداً حقيقياً، أي قادراً على أن يدرك نفسه، ويدرك بذات الوقت ما يملكه من خصائص ومواصفات.

وتلخصت العلاقة بين رأس المال النفسي والقيادة الحقيقية في كون توافر رأس المال النفسي الإيجابي يؤدي بالضرورة إلى زيادة فعالية القيادة الريادية، إذ أن مكونات رأس المال النفسي تقابل بالضبط ما اعتبرته دراسات السلوك التنظيمي أساساً لتوافر قيادة حقيقية.

وانتهى الفصل بتحديد العلاقة بين رأس المال النفسي ورأس المال الفكري، باعتبار أن رأس المال النفسي هو أحد مكونات رأس المال الفكري، وإحدى الضرورات المهمة لامتلاك الأفراد علاقات مجدية، وخبرات ومعارف ذات قيمة.

أسئلة للمناقشة

1. حدد بشكل مفصل ماذا كان يعني مفهوم "الريادة" قديماً، وماذا أصبح يعني في الوقت الحاضر؟
2. من هو الرائد الفرد؟
3. في ضوء تحديد مفهوم الريادة، بين أهمية هذا المفهوم لكل من الأفراد والمنظمات؟
4. ما الصفات التي يتمتع بها الريادي؟
5. حدد مفهوم رأس المال النفسي؟
6. ما مكونات رأس المال النفسي؟
7. ما المقصود بالقيادة الحقيقية؟ وهل أنها تختلف عن القيادة العادية؟ وإن كانت مختلفة فما أوجه الاختلاف؟
8. ما العلاقة بين القيادة الحقيقية والريادة؟ وهل يؤدي توافرالقيادة الحقيقية إلى تحسين أبعاد الريادة؟
9. حصرت بعض الدراسات صفات القائد الإداري في ثلاث مجموعات، حددها؟
10. وضح العلاقة التي تربط بين رأس المال النفسي والقيادة الحقيقية؟
11. ما علاقة رأس المال النفسي برأس المال الفكري؟

البـــاب الخامـس
ثقافة التميّز
Excellence Culture

الفصل الخامس عشر: التميّز والمنظمة المتميزة

الفصل السادس عشر: جهود المنظمات الدولية والمحلية المانحة لجوائز التميّز

الفصل السابع عشر: الإبداع والابتكار

الفصل الخامس عشر التميّز والمنظمة المتميزة

Excellence & Organization Excellence

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكّن دراسة هذا الفصل من:

1. تحديد مفهوم التميّز والمنظمة المتميزة
2. معرفة النماذج الأبرز للمنظمة المتميزة
   - إدارة الجودة الشاملة
   - نموذج بيترس ووترمان
   - نموذج شارلس وهاندي
   - نموذج منظمة التعلُّم
   - منظمات عالية الإنجاز
   - إعادة هندسة العمليات
3. معرفة متطلبات تحقيق التميّز

الفصل الخامس عشر
التميّز والمنظمة المتميزة
Excellence & Organization Excellence

المقدمة Introduction

أدت التغيّرات التي حصلت في العالم، بدءًا من النصف الثاني من القرن العشرين ثم التفوق البارز للشركات اليابانية خلال السبعينيات، الى إلقاء الضوء على المشكلات في مبادئ الإدارة التقليدية، ما أدى إلى سعي القادة الإداريين وعلماء الإدارة إلى تحديد الشكل التنظيمي المناسب للقرن الحادي والعشرين.

وقد وُجدت عدة اجتهاداتٍ في أدبيات التنظيم حول شكل المنظمة المتميزة والتي تتطلبه ظروف العمل في القرن العشرين، كل اجتهاد يعطي تسمية مختلفة لهذا الشكل؛ فالبعض يسميها منظمة التعلُّم أو المنظمة عالية الإنجاز أو المنظمة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة .. الخ. إلا أنها تتفق في كونها تسعى لتحديد المنظمة المتميزة، لذلك يمكن استخدام مفهوم "المنظمة المتميزة" كمصطلح عام يشير إلى كل هذه الاجتهادات.

والتميّز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ الآف السنين وأول من تناوله بالكتابة هم الفلاسفة الصينيون القدماء (Cobb, 2003: 1). وعُرّف "التميّز" (دليل تحديد الأهلية والإشتراك لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميّز/ القطاع الخاص. 2006: 31) بأنّه ممارسات متفوّقة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج. ويعرّف (Webster dictionary, 2002) التميّز بأنّه عمل الشيء بشكل حسن، وبدرجة عالية من الإحتراف والتفوق وبالتصنيف الأول. ويعرّفه Kanji (2001: 2) تعريفاً عملياً، حيث يراه بأنه طريقة لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضى الزبائن، والعاملين، وأصحاب المصلحة في المنظمات.

النماذجُ الأبرزُ للمنظمة المتميزةِ

تعني "إدارة التميّز" - بشكلٍ رئيسٍ - سعيَ الإدارة لجعل منظمتها متميزة، ويستند مفهوم "التميّز" إلى إطارٍ فكريٍ واضحٍ يعتمد التكاملَ والترابط، ويلتزم منطقَ التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة بأنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم، فإنّ "إدارة التميّز" هي: عمليات توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة(السلمي، 2002: 21). وفيما يلي أبرز الإسهامات في هذا المجال:

أولاً- إدارةُ الجودة الشاملة (النموذج الياباني)

يمكن اعتبار نموذج المنظمة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة، هو النموذج الأول للمنظمة المتميزة لسببين هما: أنه الشكلُ الأقدمُ، وكذلك أنَّه النموذج الذي تعتمده الكثيرُ من الجهات التي تمنح جوائزَ التميّز العالمية؛ ومنها جائزة الملك عبد الله الثاني للتميّز. والمنظمة المتميِّزة، من وجهة نظر الذين يهتمون بإدارة الجودة الشاملة، هي منظمةٌ تعتمد هذه المنهجيةَ، وتسعى بشكلٍ مستمرٍ لتحسين جودة منتجاتها، وجودة عملياتها.

تعود الجذور التاريخية لهذا المدخل إلى النموذج الياباني للإدارة والتنظيم إثر إصدار كتاب بعنوان "نظرية Z" من قبل أحد الأمريكان، من أصل ياباني يُدعى (أوشي)، عرَّف فيه شكل التنظيم والإدارة اليابانية التي أسهمت في نجاح الشركات اليابانية ومكَّنتها من تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها حتى ارتقت بها إلى أعلى المستويات. اعتُبِر هذا النموذج أحد الأسباب المهمة للنجاح الباهر الذي حققته الشركات اليابانية منذ ستينيات وسبعينيات القرن العشرين؛ ما ساعد اليابان في بناء إمبراطورية اقتصادية (Burnes, 2000: 124).

كان التنظيم الأساس لهذه الشركات هو اعتماد "حلقات السيطرة النوعية"Quality Control Circles أو "حلقات الجودة"، علماً أنّ هذه المنهجية مرت بعدة مراحل تطوُّرٍ حتى وصلت إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة، حيث أكّد العديد من الباحثين والاختصاصيين مرورها بخمس مراحل هي: (Besterfield et al., 2003: 9-10)

1. الفحص والتفتيش Inspection
2. مراقبة الجودة Quality Control
5. تأكيد الجودة Quality Assurance
8. حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles
هـ. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

علماً بأن المراحل التطويرية الخمس، آنفة الذكر، متداخلة مع بعضها بشكل كبير، كما إنّ تلك التطورات لم تحصل إلا من خلال ظهور حلقات الجودة "حلقات السيطرة النوعية" التي لعبت دوراً كبيراً في تطوير المنظمات اليابانية بحيث أصبحت سِمةً ملازمةً لكل تطوّر وتحسين هادف.

الجودة الشاملة عبارة عن برنامج تغيير يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر للمنتج أو للخدمة، ويتطلب برنامج تطبيق الجودة الشاملة حسب تعريف جوران لها (Juran, 2000) مشاركة جميع المستويات الإدارية، والتركيز على تلبية حاجات ورغبات العملاء وإرضائهم، ما يحقق النمو والتطور للعاملين، ويحقق للشركة الربح والنمو والاستمرار.

وإدارة الجودة الشاملة (TQM)استراتيجية تنظيمية تركّز على إرضاء العملاء والمحافظة على ولائهم، من خلال التحسين المستمر لخصائص المنتج ولكفاءة العمليات الإنتاجية، لتحقيق المنظَّمة المتميِّزة (Brown & Harvey, 2006: 374).

ومفهومُ نظام إدارة الجودة الشاملة كما بيَّنه العلي (2008: 23) بأنه تَفاعُل المُدخلاتِ؛ وهي الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة، لتحقيق جودةٍ عاليةٍ للمُخرَجات". وهذا يعني إشراك العاملين وإسهامهم، كافة، بصورةٍ فاعلةٍ في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المُخرَجات والعمليات بهدف تحقيق الرضى لدى المستهلكين.

أي أنَّ نظـام إدارة الجـودة الشـاملة (TQM)ـ يعتمد على المبـادئ الأساسـية الثلاثة الآتية:

1. الإسهام الجماعي وفرق العمل.
2. التركيز على رضى الزبون.
3. التحسيناتُ المستمرةُ في نوعية العمليات والمخرجات.

ويعود تطور المبادئ الأساسية لأفكار إدارة الجودة الشاملة إلى إسهامات عددٍ من الروّادِ المهتمين الذين أسهموا بشكلٍ فاعلٍ في مجال إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي إسهامات أبرز هؤلاء الرواد (العلي، 2008: 63–73; حمود،2005 :91–104; Besterfield et al., 2003: 4-5):

إسهامات أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

- **ديمنغ** (1900-1993) **Deming**

يُعتَبرُ الأمريكي Deming الأول الذي قدَّم مبادئَ الجودة إلى اليابان وقد ركَّز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل، وقد أشار إلى ذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذاتَ أثرٍ فعَّالٍ في تطوّر الجودة الشامل (Summers, 2000: 29).

قام ديمنغ ببلورة فلسفته حول الجودة وتركيزها في (14) نقطةً، أصبحت فيما بعد المفردات التي اعتمدتها الإدارة العليا، ليس فقط باليابان وإنَّما في معظم الدول الصناعية، كما حدَّد العوامل القاتلة لإدارة الجودة الشاملة Five Deadly Diseases والتي تَحول دونَ التطبيق الناجح لها وهي:

أ. عدمُ ثباتِ الأهداف، والتي تؤدي إلى عدم الاستقرار نتيجة التغيرات المستمرة؛ وبالتالي عدم رضى العاملين.

ب. التأكيدُ على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، والمتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة، الأمر الذي يؤدي إلى إغفال الآفاق الحقيقية للمنظمة، وإهمال العاملين والمورِّدين والمستهلِكين.

ج. تقييمُ الأداءِ، وإعداد التقييم السنوي؛ فلا يجوز إغفال دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء.

د. عدمُ ثباتِ الإدارة؛ وخصوصاً المدير العام.

هـ. اعتمادُ الإدارةِ على الأرقام التي تشاهدها فقط.

- **جوران Juran**

ولد جوران عام 1904، ويُعتَبر جوران من المهندسين الأُوائلِ، والذي عرض فلسفته فيما يخصُّ الجودةَ على شكل ثُلاثية الجودة Quality Trilogy حيث أكَّد على أن إدارة الجودة تشمل ثلاثَ مراحلَ أو عملياتٍ؛ هي: تخطيطُ الجودة، والسيطرةُ على الجودة، وتحسينُ الجودة(Summers, 2000. P.33) .

- **غروسبي Grosby**

نادى غروسبي بالمَعيب الصِّفري Zero Defect في العمليات الإنتاجية باعتباره الهدف المراد الوصول إليه. كما عرَّف الجودةَ على أنَّها مطابقةُ المُنتَجِ لمواصفاته الموضوعة. وأصرَّ على أنَّ الطريقةَ التي بموجبها يتحقَّق المَعيبُ الصفريُ هي تحسين استخدام الوقاية(Summers, 2000: 36).

أهدافُ إدارةِ الجودةِ الشاملة

إنَّ الأساس الذي انطلقت منه نماذجُ التميّز المختلفة هو الرغبة في تأكيد وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ونجد أنَّ جميع الحالات التي قُدِّمت فيها جوائزُ التميّز كانت مترافقةً مع الجودة الشاملة (Brown & Harvey, 2006: 374. وتتفق برامجُ الجودةِ الشاملة المختلفة في كونها تسعى جميعاً لتحقيق الأهداف الآتية (السلمي، 2002 :131-132):

1. تقديمُ السلع والخدمات للمستفيدين بما يُحقِّق احتياجاتهم، ويتفق وتوقعاتهم.

2. تحسـينُ كفـاءة العمليـات في المنظمة بما يُحقِّق تخفيضَ تكلفة الأداء، وتقليل الـوقت المستغرق في الأداء، وتحسين أسلوب تقديم المنتجات للمستفيدين، وتطويرُ منتجاتٍ وخدماتٍ جديدةٍ أفضل وأسرع؛ للوفاء باحتياجات المستفيدين.
3. مواكبةُ حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات، والارتقاء إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
4. التحسينُ المستمرُ في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة.
5. تطويرُ كافةِ عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماجُ التطوير في صُلبِ فلسفة الإدارة.
6. تأكيدُ المركزِ التنافسيِّ للمنظمـة، وبنـاءُ وتنميـةُ وتفعيلُ قُدُراتها التنافسية في مواجهة تطوُّرات السوق ومحاولات المنافسين.
7. ضمانُ استكمال المنظمة للمقوِّمات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميّز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميّز.

ثانياً. نموذج بيترس ووترمان (Peters & Waterman)

سـعى الاستشـاريان (Tom Peters & Robert Waterman,1982)ـ لتحديد خصائص المنظمة المتميزة، وذلك لأنهما شعرا بأنَّ النموذج الياباني للإدارة لا يصلحُ للبيئة الأمريكية والغربية، عموماً. لذلك سعيا لتحديد الخصائص المشتركة لمجموعة من الشركات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وقدَّما خُلاصةَ نتائجهما في كتابهما المُعنوَن "بحثاً عن التميّز". In Search of Excellence. ويعود إلى عنوان هذا الكتاب الفضلُ في انتشار مفهومِ التميّز.

حصر الكاتبان، من خلال هذه الدراسة خصائصَ الشركات الأكثرَ نجاحاً، فوجدا بأنّها تشترك في امتلاكها ثماني خصائصَ رئيسةٍ هي:

1. التَحيّزُ نحو العمل والفعل A Biase for Action ، والاهتمام بالفعل وليس بالكلام والتنظير والتخطيط الورقي.

2. القُربُ من الزبـون Close to Customer ، من خلال إقامة علاقةٍ مع الزبون، وتوجِّه عملَها لما يريد.
3. استقلاليةُ وريادية التنظيم Autonomy and Entrepreneurship، من خلال إعطـاء الوحـدات المختلفة استقلالية كبيرة، وحكم شبه ذاتي، وتُشـجِّع لأن تكـون رياديةً، وتبدع منتجاتٍ جديدةً، وخدمةً مميّزةً.
4. الإنتاجيةُ من خلال الأشخاص Productivity Throw People ، تعتبر العاملين المصدرَ الرئيسَ لتحقيق الإنتاجية والجودة العالية.
5. إدارةٌ مدفوعةٌ بقيمٍ محددَّةٍ، وتتابع بالتفصيل الالتزام بها – Hand On Value Driven ، أي أنَّ الإدارةَ تُعطي الشـركات اهتمامًا كبـيرًا لبلـورة قيم التميّز وغرسها في العاملين لتكونَ مصدرَ الهامٍ لهم يدفعهم للعمل.
6. منظمـةٌ تلـتزمُ بما تُجيـدُ Stick to the Knitting ، فلا تـدخل في المجالات التي لا تمتلك خبرةً فيها لمجرد كونها تبدو جذابةً.
7. تنظيمٌ بسـيطٌ، وكـادرٌ إداريٌ نحيـلٌ Simple Form, Lean Staff ، فتمتلك بنـاءً تنظيميًا بسيطًا، وجهازًا إداريًا صـغيرًا ، وفرقَ عملٍ متغيرة؛ ما يعطيها المرونةَ المناسبةَ.
8. تنظيمٌ مــرنٌ/ متشـــددٌ بـــالتزامن Simultaneous Loose –Tight Properties ، أي أنها تعتمد مبدأ "كُن حازمـاً ولكن أعطِ الحريـةَ" وتعطي العـاملين حريـةً كبـيرةً للمبـادرة والإبـداع والتجـريب، وبعين الـوقت تُمـارسُ رقابـةً ومتابعـةً مُحكَمةً.

ويـرى (المعـاني، 2008) أنَّ هـذا النمـوذج يُـبيِّنُ أنَّ المنظمـةَ المتميـزةَ هي منظمـةٌ تمتلك ثقافـةً تُركِّز على التميّـز، وأنَّ أداةَ التـأثير الأولى على العـاملين هي الثقافـةُ التنظيمية وليس البناء التنظيمي الرسمي، لذلك سمَّى البعضُ هذا النموذج بنموذج الثقافة.

ثالثاً . نموذج روزابيث كانتر (Rosabeth Kanter)

قدَّمت هذا النموذج أستاذةٌ في الإدارة ومستشارةٌ إداريةٌ أمريكيةٌ، وركَّزت Kanter في دراستها على القادة الإداريين بما يجب أن يقوموا به لجعل منظماتهم (التقليدية) متميزة، ويمكن أن نستنتج من ذلك خصائص المنظمة التي تعتبرها "متميزة" والتي يجب أن يسعى القادةُ للوصول إليها((Kanter, (1983), (1989))

وفيما يلي خصائصُ المنظمةِ المتميزةِ والتي يجب على قادة التغيير أن يسعوا للتحوَّل إليها:

1. منظمةٌ نحيفةٌ أي يجب أن تكونَ نحيلةً تحتفظ ببناءٍ مُسطَّحٍ، لا هرمي، قليل التعقيد، كثير المرونة، يركِّز على الفعاليات الأساسية فقط، ما يتطلب إعادة هيكلة المنظمة. ولتحقيق ذلك يتطلب من المنظمات القائمة أن تعيد النظرَ في هياكلها التنظيمية لتركِّز فقط على المهام الأساسية، وإلغاء الفعاليات الأخرى غير الأساسية، حيث يمكن تحقيقُ ذلك مثلاً باستخدام الحاسوب لأعمال الرصد وجمع المعلومات، وإعطاء مسؤوليات وقوة أكبر لوحدات الإنتاج، والتعاقد مع أطرافٍ خارجيةٍ لتنفيذ خدماتٍ ومهام خارجية غير أساسية.
2. تمتلكُ تحالفاتٍ إستراتيجيةٍ مع أطرافٍ خارجيةٍ لتوفير الخدمات التي تشتريها من الخارج، وهذا يتطلب أن تبدأ بإقامة تحالفاتٍ وعلاقاتٍ تعاونٍ مع منظماتٍ أخرى.
3. تثمينُ الإبداع والريادة، وإيجادُ مشروعات جديدة، ونقلُ أنشطة البحث والتطوير إلى جميع مواقع التنفيذ، وجعلُ الإبداع والريادة حالة تنتشر على مستوى المنظمة بكافة مستوياتها الإدارية.
4. تعتمد أنظمةَ مكافأةٍ محفِّزةٍ للإبداع والريادة، والأداء الفعلي، واعتمادُ أنظمةِ تقييمٍ لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وليس الأداء في الماضي أو الأداء المُمكِن بالمستقبل.
5. تستقطب عاملين بمهاراتٍ متعددةٍ، وولاءٍ لمهاراتهم، ومدمنين على العمل. أي أنها تحتاج إلى عاملين متعددي المهارات وليس لأشخاصٍ متخصصين في مهمةٍ ما، وهذا يعني بأنَّ على الفرد أن يتولى هو مسؤولية تحقيق أهدافه المهنية، وبالتالي أن يكون ولاؤه لمهارته وليس لوظيفته.

وأضـاف (المعـاني، 2008) أنَّ جـوهرَ الخصـائص للمنظمة المتميزة أنها (تُسـهّل الريـادة، والمرونـة، والإبـداع، وتـدعو لتحالفـاتٍ خارجيـةٍ، وتقيم للعـاملين، عـاملين متعـددي المهارات، وهذه الخصائص كلها تجعل "الثقافة التنظيمية" أداةَ تـأثيرٍ رئيسة في خلق المنظمة المتميزة.

رابعاً .نموذج شارلس هاندي (Charles Handy)

الأشكال الثلاثة للمنظمة المعاصرة

يختلف Handy عن المختصـين الآخـرين، لأنه يـرى بأنّه لن يكـون هنـاك نمـوذجٌ واحدٌ للمنظمة المتميزة بل ثلاثة أشكالٍ؛ كلٌ يلائم منظمـةً معينـةً، وهذه الأشكالُ، كما طرحها Bernard 2000: 93-122) & (Burnes هي:

1) المنظمةُ ثلاثيةُ الأضلاع (الكبيرة). The Shamrock Organization

وهو الشكلُ المناسبُ لشركةٍ مضّطرةٍ لأن تكـون كبيـرةً حجمـاً، وبدرجـةٍ مركزيـةٍ عاليةٍ، ومع ذلك تحتفظ بمرونة، وهذه المنظمةُ تضم ثلاثَ فئاتٍ من العاملين هم:

1. النواةُ. وهم عاملون يشكّلون جوهرَ/ قلبَ المنظمة (مجموعة أساسية).
2. أطرافٌ خارجيةٌ. وهم مجموعةٌ من العاملين بعقودٍ.
5. قـوةُ عمـلٍ مرنـةٍ (وهم عمـالٌ أصـحابُ مهـاراتٍ يُسـتخدَمون حسـبَ الحاجة لمهاراتهم).

2) المنظمة الفيدرالية Federal Organizations

وهي المنظمةُ العملاقةُ التي تمتلك المواردَ والقوةَ لجعلها كذلك، ولكن غير مصممةٍ كتنظيمٍ عملاقٍ موحَّدٍ بل مجموعةٍ كبيرةٍ جداً من منظمات ثلاثية الأضـلاع، لكل منظمـةٍ منها استقلاليةٌ عاليةٌ، ولكنها تعمل تحت مظلة الاسم والهوية، وهذا ما توفره الإدارةُ العليا "مركز الفيدرالية"، والتي تحدد الهدف والهوية المشتركة للوحدات.

3) المنظمة الذكية Triple I (Intelligence, Information, Ideas)

يـرى هانـدي بأنّه سـيكون شـكل المنظمة الـتي تعتمد بدرجة عالية على تكنولوجيا معلومات متطورة بالإضافة إلى عدد محدودٍ من العاملين، أي أنها مزيجٌ من الإنسان الذكي الذي يتعامل مع الآلة الذكية، وهذا هو الشكل المناسب للشركات الخدمية، التي تعتمد بدرجةٍ كبيرةٍ جداً على تكنولوجيا متقدمة.

خامساً . نموذج منظمة التعلُّم Learning Organization

المنظمة المتمـيزة بالنسـبة لمجموعة أخـرى من العلمـاء، هي منظمــةٌ تحقق التعلُّم المسـتمرَ والتغيُّرَ المسـتمر الـذي يسبق التغيرات في بيئة عملهـا، كما تكـون موقعـاً يتعلم فيه الفرد بشكلٍ منتظمٍ ومستمرٍ ليتجاوب مع هذه التغيرات

قدَّمَ نموذج "منظمة التعلُّم" عالمٌ أمريكيٌ يُدعى Chris Argyris حيث كتب عام 1992 عن التعلُّم والتعليم التنظيمي في كتابه الشهير On Organizational Learning والذي عرض اسمَ النموذج وحدَّد خصائصه. ثم جاء Senge Peter الذي حدَّد مستلزمات التحوُل إلى منظمة تعلم عام 1999.

تصـاعد اهتمـام كـلِّ الأكـاديميين ومـديري الشـركات الكـبرى بنمـوذج منظمة التعلُّم لسبب رئيسٍ هو أنه يأخذ سمةً مهمةً من النماذج السابقة، فالسِمةُ المميِّزةُ لكل النماذج السابقة هو أنها تؤكد على تحقيق التعلُّم المسـتمر للعـاملين، وتُثمِّن التحسـين والتطـوير المسـتمرين للمنتجات والعمليات.

أما خصائص منظمة التعلُّم (Daft, 2001: 25-29) فهي:

1. أنها تحقق التعلُّم بنفس السـرعة، بل أسـرع، من التغيـير في بيئتهـا، وهـذا ما يُمكِّنها من البقاء.
2. يكون التعلُّم فيها عمليـةً جماعيـةً وليس فقط فرديـةً، وتحدث بالمشـاركة بحيث يمتد التعلُّم إلى مجموع العاملين.
3. تسـتطيع التكيفَ مع بيئتهـا، والتـأثير فيها وتكوينهـا، فمنظمة التعلُّم تتكيَّفُ مع البيئـة، وقد تنتقل من بيئة إلى أخرى، وقد تُحدِثُ تغييراتٍ تجعل المنافسين يُقلِّدونها.

وحدد (Senge et al., 1999: 37) مستلزمات تَحوُّل المنظمة بما يلي:

1. الأولويـةُ للتمكين الشخصي Personal Mastery أي أن تكون أولوية المنظمة هي لنمو وتعلم الأفراد، وتمكينهم وتطوير قدراتهم إلى مستوى المستقبل الذي يتطلَّعون إليه.
2. غـرسُ نمـاذجَ فكريـةٍ Mental Model جديـدةٍ لطريقة التفكير ولجعل الأفراد يفكِّرون بطريقة جديدة.
3. تطويرُ رؤى مشتركة Shared Visions لمستقبل المنظمة يحملها الجميع ويشتركون فيها، لتكون مصدرَ توترٍ إبداعيٍ Creative Tension.
4. تحقيـقُ تعلُّمٍ جمـاعيٍ Team Learning مما يسـتلزم العمل الجمـاعي Team Work، بالإضافة إلى وسائل تضمن تحوّل المعارف والتعلُّم الفردي إلى معارف وتعلُّمٍ جماعيٍ.
5. إعتمادُ تفكيرٍ نُظُمي Systems Thinking من خلال التفكير بالحالة الكلية، بحيث يتمكن الأفرادُ من تشـخيص اتجاهاتٍ وهياكلَ معقدةٍ قد لا تكون واضـحةً، عوضًـا عن مجرد تشخيص أحداثٍ وظواهرَ جزئيةٍ.

سادساً . منظمات عالية الإنجاز (HPS) High Performing Systems

وضع Peter Vail مفهـومَ المنظمة عالية الإنجـاز(HPS)ـ High Performing Systems كطريقـةٍ لجلب الإبداع لأنظمتها. وبيّن (Brown & Harvey, 2006: 410)ـ أن HPS ينادي بإزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي، وإيجاد مُناخٍ يُشجِّع على المشاركة والاتصال بين الأقسام. وبيَّن (Vaill (1996: 23 أنَّ المنظمةَ عالية الإنجاز تعتبر أن الإنسانَ هو الذي يقود المنظمة إلى النجاح والتميّز، وبناءً عليه أشار Vaill إلى أنَّ تعريف التميّز والإنجاز يعتمد على قيمنا ومبادئنا.

وحدَّد Vaill ثمانِ خصائص تجعل المنظمة عالية الإنجاز، والتي من خلالها تحقق المنظمة ذروة الأداء والإنجاز (Vaill,1982: 25):

- أهدافٌ عريضةٌ وواضحةٌ.
- الالتزامُ بالأهداف.

- أن تُركِّز فرقُ العمل على إنجاز الأهداف.
- قيادةٌ قويةٌ وواضحةٌ.
- التعاملُ مع المهمَّات المطلوب إنجازها كمصدرٍ خصبٍ.
- امتلاكُ حدودٍ واضحةٍ تفصلها عن بيئتها الخارجية، وأن يدرك الجميعُ بأنّهم يختلفون عن غيرهم.
- رفضُ السيطرة الخارجية واعتبارها نفسها المسؤولة عن وضع المعايير الخاصة بها.
- أن تكون وحدةً متماسكةً.

سابعاً . إعادة هندسة العمليات: Management by Process Reengineering (MPR)

يمكن اعتبارُ حركة إعادة هندسة العمليات حركة توافر منهجية دقيقة لتحويل المنظمة التقليدية إلى منظمةٍ متميزةٍ، وهو ما احتاجت إليه الشركاتُ الضخمةُ التي احتاجت إلى إعادة هيكلة تنظيمها، وإعادة هندسة عملياتها.

عرَّف (Hammer & Champy, 1993). إعادةَ هندسة العمليات (MPR) بأنها: "تفكيرٌ جادٌ لإحداث تغييرٍ جذريٍ في العمليات التي تقوم بها الشركة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء". وتتضمن إعادةَ تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها الشركةُ ابتداءً من تلك التي تتعلق بالمدخلات؛ وحتى تلك التي تتعلق بالمخرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر كفاءة وفاعلية، كما تتضمن دمجَ أو إلغاءَ أو إعادةَ تصميمِ النشاطات حيثما يلزم ، دون النظر إلى التزام الشركة بالنشاطات السابقة.

ويعتبرها (Brown & Harvey,2006: 407). بأنّها إعادةُ تفكيرٍ أساسيةٍ في العمليات لتحقيق تحسين للأداء، ولا يتم تعديل العمليات القائمة؛ إنما البدءُ بصفحةٍ جديدةٍ فارغةٍ بحيث تتمكن المنظمةُ من النظر إلى عملياتها بطرقٍ جديدةٍ.

كما يؤكد Brown & Harvey بأنَّ الهدفَ من إعادة هندسة العمليات هو جعل كل العمليات أكثرَ كفاءة من خلال الدمج، والحذف، وإعادة مقايسة المهام، مع التركيز على

تصـميم العمل للنشـاطات، والعمليـات، وكيفية تنفيذ المهمـات، وتقليل المهمـات غـير الكفـؤة وتحسين الإنتاجية والنوعية.

المنظمة المتميزة ومتطلبات تحقيق التميّز

إن الأشــكال المختلفــة، أعلاه، تمثل محــاولاتٍ مختلفة لتحديد خصــائص المنظمة المتمـيزة، تشـترك في خصـائص متشـابهة ولا تختلف إلا بالتسـميات، كما تشـترك باعتبـار الإنسـان المـورد الأساسي لمنظمة المسـتقبل وإنّ ما يجعل المنظمة متمـيزةً هو الإبـداع وقـوة العقـل، وأنّ ما يـؤثر على الأفـراد هو الثقافة وليس التعليمـات والأنظمــة، وكما أنها تتمـيز بالتنظيم المُسَطَّحِ المرِنِ والذي يقوم على المشاركة والمساواة، وعلى عاملين ممكَّنين يملكون القوة.

يختلف نمـوذج إدارة الجـودة الشـاملة عن النمـاذج الأخـرى بأنّه يـوفر آليـةً تفصـيلية لأنظمة العمل موجهة لتحقيق التحسين المستمر لكلٍ من جودة المنتج وجودة العمليات، بعكس بعض النماذج الأخرى التي تركّز على الشكل العام للمنظمة.

وكما أنها جميعُها تستدعي إدارة التميّز، والتي هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متمـيزة ومتفوقة في أدائها عن بـاقي المنافسـين وذلك من خلال توظيف القـدرات والمـوارد المتاحة توظيفًا فعالاً ومتميزًا بشكل يجعلها متفوقةً ومتفردةً، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتجياتها الإدارية والتنظيمية.

وتتمثل المتطلبـاتُ الرئيسـةُ لإدارة التميّز بـأن تكـون التوجهـاتُ الإداريـةُ في المنظمة مشـتَرَكةً، وتسـعى لبنـاء وتنمية ثقافـةٍ تنظيميـةٍ محابيـةٍ لفـرص التميّز والتفـوق. وتُعبِّر تلك التوجهـاتُ الإدارية عن أنمـاط سـلوكية متفوقة تسـتهدف توفـيرَ أفضل الظـروف والآليـات والأدوات للأداء الـذي يلـتزم بمواصـفات ومتطلبـات الجـودة الشـاملة، والمتوافق مع رغبـات وتَوقُّعات العملاء. وقد بيَّن السلمي (2002: 26) هذه المتطلبات بما يلي:

1. بناءٌ استراتيجيٌ متكاملٌ يُعبِّرُ عن التوجُّهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ويضم (الرؤية، ,والرسالة، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل المنظمة على تحقيقها من خلال وضع السياسات). وأكد 87-. 96) (1999 Samuel, K. M:على علاقة إستراتيجية المنظمة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لما لها من أهمية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات وبالتالي تحقيق التميّز.
2. منظومـــةٌ متكاملـــةٌ من السياســات الــتي تحكم وتنظم عمل المنظمـــة، وترشد القــائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكلُ تنظيميـةٌ مرنـةٌ قابلـةٌ للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجيـة، وتنظم على أســاس العمليـات، يـراعي تـدفق المعلومـات وتشـابك علاقـات العمـل، درجة من اللامركزية، التوسع بالتفويض واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات.
4. نظامٌ متطورٌ لتأكيد الجودة الشاملة؛ يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجـودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضـبط الجـودة ومـداخل تصـحيح انحرافات الجودة. وأكد كلٌ من (374 :2006) Brown & Harvey على ضرورة أن تكون إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية المنظمة، تهدف إلى الالتزام برضى الزبون عن طريق تطوير العمليات والتي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، وأن اعتماد الجودة الشـاملة بالمنظمة يؤدي إلى تَميُّزِها عن طريق تكامل حاجات الأفراد بالنمو مع حاجة المنظمة للتطوّر.
5. نظـامُ معلومـاتٍ متكامـلٌ يضم آليـاتٍ لرصد المعلومـات المطلوبـة، وتحديد مصـادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضـلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظـامٌ متطـورٌ لإدارة القوى البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء، وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

7. نظـامٌ متكامـلٌ لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الإستراتيجية، والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.
8. قيـادةٌ فعالــةٌ تتـولى وضــعَ الأسس والمعــايير، وتوفـير مقومـات التنفيذ السـليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميّز" . وركَّز كلٌ من Ugboro, Isaiah & Obeng, Kofi ,(2000, pp:17-61) على دور القيـادة في تمكين العـاملين، ودعم بيئة إدارة الجـودة الشـاملة من خلال إيجـاد المُنـاخ الـذي يُعـزِّز الجـودةَ الشاملة، ورضى الزبائن وبالتالي تحقيق التميّز في المنظمة.

الملخص

التميّز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ الآف السنين وأول من تناوله بالكتابات هم الفلاسفة الصينيون القدماء. وهنالك تعريفات متعددة للتميّز ومن وجهات نظر متعددة، وعرف "التميّز" بدليل تحديد الأهلية والإشتراك لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميّز. بأنّه ممارساتٌ متفوقة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج، ويستند مفهوم " التميّز" إلى إطارٍ فكريٍ واضحٍ يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإنّ "إدارة التميّز" هي عمليات توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. ويمكن اعتبار نموذج المنظمة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة، هو النموذج الأول للمنظمة المتميزة لسببين هما: أنه الشكلُ الأقدمُ، وكذلك أنَّه النموذج الذي تعتمده الكثيرُ من الجهات التي تمنح جوائزَ التميّز العالمية.

ظهر العديد من النماذج سعياً لتحديد خصائص المنظمة المتميزة كنموذج بيترس ووترمان، نموذج روزابيث كانتر، ونموذج شارلس هاندي، ونموذج منظمة التعلُّم، منظمات عالية الإنجاز، وإعادة هندسة العمليات، وهذه الأشكال المختلفة، تمثل محاولاتٍ مختلفة لتحديد خصائص المنظمة المتميزة، تشترك في خصائص متشابهة ولا تختلف إلا بالتسميات، كما تشترك باعتبار الإنسان المورد الأساس لمنظمة المستقبل، وإنّ ما يجعل المنظمة متميزةً هو الإبداع وقوة العقل، وأن ما يؤثر على الأفراد هو الثقافة وليس التعليمات والأنظمة، وكما أنها تتميز بالتنظيم المُسَطَّحِ المرنِ والذي يقوم على المشاركة والمساواة، وعلى عاملين ممكَّنين يملكون القوة.

أسئلة المناقشة

1. عرف كلاً مما يلي: المنظمة المتميزة، النموذج الياباني للتميّز، المنظمة الذكية، منظمة التعلُّم، الإبداع والريادة، الأداء، المنظمة ثلاثية الأضلاع، المنظمة الفيدرالية، المنظمة الذكية، منظمات عالية الإنجاز، إعادة هندسة العمليات، عدد مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة؟
2. يعود تطور المباديء الأساسية لأفكار إدارة الجودة الشاملة إلى عدد من الرواد المهتمين الذين أسهموا بشكل فاعل تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بين أهم هؤلاء الرواد وأهم إسهاماتهم في هذا المجال؟
3. يعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة مباديء أساسية، عدّدها؟
4. ما الخصائص المشتركة التي تشترك بها المنظات الأكثر نجاحاً وتميزاً، والتي تحدث عنها بيترز ووترمان؟
5. ما مستلزمات تحول المنظمة الى منظمة التعلُّم؟
6. عدّد الخصائص الثمانيَ التي حددها Vail والتي تجعل المنظمة عالية الإنجاز؟
7. ما المتطلبات الرئيسة لإدارة التميّز والتي تحدث عنها السلمي؟

الفصل السادس عشر
جهود المنظمات الدولية والمحلية المانحة لجوائز التميّز
National & International Organization Effort that gives Reward

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكّن دراسةُ هذا الفصل من:

- بيان جهود المنظات الدولية المانحة للجوائز
- جائزة ديمنغ
- الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية
- الجائزة الأوروبية للجودة
- جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز

الفصل السادس عشر
جهود المنظمات الدولية والمحلية المانحة لجوائز التميّز

National & International Organization Effort that gives Reward

المقدمة Introduction

امتد الاهتمـام بتمكين المنظمـات من التغيـير، وتحقيق التميّز إلى الـدول والجمعيـات المهنية التي أدركت بأنَّ نجاح المنظمات في المجتمع يتطلب أجواءً عامةً تساعدها على ذلك؛ لذا نجد بأن أكثر الدول المتقدمة سعت إلى تخصيص جوائز لرفع الأعمال والمنظمات في دولها للتنافس باعتبار ذالك يساعد في نشر ثقافة التميّز.

سيتم تناولُ ثلاثٍ من أكثر الجوائز العالمية شهرةً؛ بالإضافة الى جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز، نبين من خلالها الأهداف الرئيسة والمعايير ومبادئ الجودة الأساسية التي تم اعتمادها لكل جائزةٍ من هذه الجوائز.

أولاً. جائزة ديمنغ Deming

تمثل هـذه الجـائزةُ؛ الأولى للتميّـز، والـتي اسـتُحدِثت في اليابـان عـام 1951. وتم تسـميتها بهـذا الاسم تقـديرا لعبقرية وليم ديمنغ Dr. William E. Deming ومشـاركته بتطوير مراقبة الجودة باليابان والتي تقدم باقتراح منحها Mr. Kenichi Koyanagi المدير الإداري لاتحـاد العلمـاء والمهندسـين اليابـانيين Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). وتُقدَّم هذه الجائزة من قبل(JUSE) ، وهي تتحمل كافة تكاليف منحها (Deming prize, 1996).

ارتبط اسمُ William E. Deming بحركة الجـودة باليابـان منذ خمسـينيات القـرن الماضي، ويقوم (JUSE) بمنح جائزة ديمنغ للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازاتٍ مهمةً في مجال رقابة الجودة، علماً بأنَّ الجائزة كانت تُقدَّم بالسابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات

غير يابانية تُبدي اهتمام بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركاتٌ أمريكيةٌ على هذه الجائزة(Deming prize, 1996)؛ (www.deming.org, sited in 1-2-2008).

تقوم الجائزةُ على أساسِ نموذج يركّز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، وتشمل فئات الجائزة (جائزة ديمنغ للأفراد، وجائزة ديمنغ للتطبيق، وجائزة رقابة الجودة لعمليات وحدات الإنتاج).

يتم التقييمُ على أساس عشرة معايير تشمل (السلمي، 2002):

1. **السياسات:** ويتناول هذا المعيار السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
2. **التنظيم والتنمية:** ويتناول التنظيمَ العامَ للمنظمة، وأسسَ توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعةَ العلاقات مع الأطراف الخارجية.
3. **المعلومات:** ويتناول مدى استخدام المعلومات في عمليات المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وطرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
4. **التحليل:** يشير المعيارُ إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.
5. **التخطيط للمستقبل:** يتناول المعيارُ ما تقوم به المنظمةُ من خططٍ لتحسين الجودة في المستقبل.
6. **التعليم والتدريب:** يتعلق المعيارُ بتوضيح أنشطة التدريب الموجَّهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة.
7. **تأكيد الجودة:** يتصل هذا المعيارُ بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءًا من تصميم السلعة، والتفتيش أثناء الإنتاج، وأنشطة المناولة، والتسهيلات المادية في مكان العمل، ومعايير رضى العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

8. **تـأثيرات الجـودة.** يعـرض هـذا المعيـارُ النتـائج الـتي تحققت للمنظمة نتيجة أعمـال نظم الجودة، سواءٌ أكانت نتائج ملموسة أم غير ملموسة.
9. **التنميط (التقييس):** يتناول هذا العنصرُ المعاييرَ Standards المستخدَمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
10. **الرقابة:** يعرض هذا العنصرُ الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمةُ للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

ثانياً. الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

استُحدثت الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الحكومة الفيدرالية لغرض تطبيقات نظام الجودة الشاملة وذلك عام 1987 تنفيذاً للقانون العام رقم 100–107 لإيجاد شراكة بين القطاع العام والخاص، ويأتي الدعم الأساس لبرنامج الجائزة من مؤسسة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة والذي تأسست عام 1988.

سميت هذه الجائزة بإسم مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige نسبةً إلى وزير التجارة الأمريكي الذي شغل هذا المنصب من عام 1981 إلى عام 1987 والذي كانت له إسهامات إدارية مميزة وفاعلة أثناء عمله في الحكومة الأمريكية ولفترة طويلة.

تُمنَحُ جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) من قبل المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية ومن خلال لجنة وطنية توجيهية، وهي جائزة الجودة الوحيدة التي تقدم من قبل الرئيس الأمريكي للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية (www.quality.nist.gov/ sited in 1-2-2008)، (Malcolm Baldrige National Quality Award, 1999).

وحسب النظام المعلن للجائزة، فإن الهدف من الجائزة هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب

وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميّز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميّز.

ويمثل النموذج الأمريكيُ أداةً مهمةً تستفيد منها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاثةِ معايير تتعلق بمنظمات الأعمال، ومنظمات التعليم، والمنظمات العاملة في المجال الصحي.

تنطلق جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) من مفاهيمَ رئيسةٍ تعبر عن قيم التميّز والفاعلية وهي (السلمي، 2002):

1. الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبة العملاء.
2. أهميةُ وحيويةُ القيادة.
3. التعلُّم التنظيمي والتطوير المستمر.
4. أهميـةُ العنصر البشري باعتباره الأساس في تحريك طاقات المنظمة.
5. التركيزُ على أهمية الجودة.
6. تعميقُ التوجه الإستراتيجي، ووضوحُ رسالة المنظمة.
7. تطويرُ نظم المعلومات بالمنظمة.
8. الاهتمام بسلاسل التوريد الخاصة بالمنظمة.
9. إدراكُ المسؤولية الاجتماعية للمنظمة نحو المجتمع المحلي.

ويتم التقييم على أساس سبعة عناصر رئيسة هي (Malcolm Baldrige National Quality Award, 1999):

1. القيادة.
2. التخطيط الإستراتيجي.
3. التركيز على العملاء والسوق.

4. المقاييس والتحاليل وإدارة المعرفة.
5. التركيز على الموارد البشرية.
6. إدارة العمليات.
7. نتائج الأعمال.

وتختلف تقديراتُ العلماء حول أسباب حصول بعض الشركات على الجائزة، وبين (2004, p. 376) Brown & Harvey على سبيل المثال، أنَّ السببَ الرئيسَ الذي أدى إلى حصول شركة رايتز كارلتون Ritz Carlton Hotels على جائزة بالدريج Baldrige للتميّز لقطاع الخدمات لعامي 1992 و 1999، هو تمكين العاملين النفسي لديها والذي كان السببَ الرئيسَ لرضى الزبائن، بحيث أُعطي العاملون صلاحيات واسعة للإنفاق لمصلحة الزبون دون أخذ موافقة، وكذلك حصول شركة زوريكس Xerox Services Business على جائزة بالدريج للتميّز Baldrige لعام 1997 لقطاع الخدمات للشركات الكبيرة والتي لديها 14000 موظفٍ موزَّعين على 4300 موقع حول العالم. هو تركيزها على تعليم العاملين وعلى تمكينهم بالعمل.

ثالثاً. الجائزة الأوروبية للجودة The European Quality Award

تأسست جائزةُ الجودة الأوروبية رسمياً عام 1991، والهدف الأساسُ لإنشائها هو تقديم الدعم والتشجيع للمؤسسات الأوروبية للتطبيق الفعَّال لإدارة الجودة الشاملة .(TQM) ويعتبر هذا النموذج من أبرز نماذج التميّز استخدامًا في العالم، ويُعدُّ مرجعاً، ليس فقط للدول الأوروبية ولكن للعالم أجمع، والذي يُعتَمدُ مع إجراء بعض التعديلات حسب حاجة الدول. مع العلم بأن مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز تبنى نموذج التميّز الأوروبي.

تقوم الجائزة الأوروبية للجودة The European Quality Award على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة والذي نبعت من فعاليات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation for Quality Management (EFQM) والتي انشأت عام

1988، والتي تشرف على منح الجائزة (European Foundation for Quality Management, 1994).

يُرتِّبُ نموذج الجائزةِ المعاييرَ إلى مجموعتين؛ مجموعة "الممكِّنات"Enablers أي العوامل الـتي تمكن المنظمة من تحقيق المجموعة الثانية وهي النتـائج في المـوارد والوسـائل والآليـات الـتي تتحقق من خلالها "النتـائج Results " وقد حـدد النمـوذج قيمـةً لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميّز (www.efqm.org/sited).

ويُعـرِّف النمــوذج الأوروبيُ "التميّــز" بأنّه الممارســةُ المــاهرةُ في إدارة المنظمة وتحقيق النتـائج، ومن ثم تسـتطيع المنظمـةُ الوصـولَ إلى مرتبة التميّز إن هي الـتزمت أفكـارَ وأنمــاطَ الإدارة القائمة على تســعةِ أســسٍ تســتندُ إليها مفــاهيمُ الجــائزة هي (1-2- in 2008www.efqm.org/sited):

1. التركيزُ على العملاء.
2. التركيزُ على النتائج المستهدفة.
3. تنميةُ علاقات الشراكة والتحالف.
4. القيادةُ الفعَّالة والأهدافُ الواضحة.
5. تنميةُ وتمكينُ الأفراد العاملين بالمنظمة.
6. التعلُّم المستمرُ وتنميةُ الإبداع.
7. الإدارةُ بالحقائق والعمليات المتكاملة.
8. مسؤوليةُ المنظمة الاجتماعية.

ويـرى (المعـاني، 2008) أنَّ جـوائز التميّز اليابانية والأمريكية والأوروبية الـتي ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة، قامت على قاعدة أساسية من فكر مراقبة الجودة وإدارة الجودة الشاملة. وهي نماذج حاولت أن تحصر أهم عناصر التميّز ومقومات تحقيقه في المنظمــات المختلفــة، وتضع الآليــات المســاعدة للإدارة في اســتيفاء الشــروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى التميّز.

رابعاً . جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز.

تعد جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز أرفع جائزة على المستوى الوطني تحصل عليها منظمات في القطاعين العام والخاص، حيث يعتبر الفوز بالجائزة انجازاً رفيعاً للمؤسسة واعترافًا واضحاً بالأداء المتميز والكفؤ والفعال. ولعل أهم ميزات الجائزة تكمن في أنّ الحائز عليها يعتبر مثالاً أعلى يحتذى به وقدوة حسنة في المجتمع المدني. وتُمنح المؤسسةُ الحائزةُ على الجائزة تذكاراً يمثل جائزةَ الملك عبدالله الثاني للتميّز، ويتم تسليم الجوائز في حفل كبير تحت الرعاية الملكية السامية وشهادة شكر وتقدير، ويحق للوزارة/المؤسسة وضع شعار الجائزة على مطبوعاتها لمدة عام من تاريخ حصولها عليه (دليل تحديد الأهلية والاشتراك–الدورة الرابعة 2005–2006).

كـانت الجـائزة تـدار وتنفذ قبل أن يتـولى مركز الملك عبدالله الثـاني للتميّز من قبل وحـدة برنـامج جـائزة الملك عبدالله الثـاني للتميّز في مديرية التنمية الصـناعية في وزارة الصـناعة والتجـارة، ثم استُحدث في كـانون الثـاني 2006 مركز الملك عبدالله الثـاني للتميّز بمـوجب نظـام رقم (6) لسـنة 2006. للإشـراف على إدارة الجـائزة الملحق رقم (7)،)الجريدة الرسمية، شباط 2006).

وحدد النظام للمركز هدفين رئيسين هما: (المادة 4، نظام المركز).

1. نشر ثقافة التميّز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة بما يتفق والنماذج العالمية للتميّز.
2. توفير مرجعية إرشادية، وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية والمؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية، وتعزيز التنافس الإيجابي بينها.

ومن الأسباب الموجبة لإنشاء المركز ما يلي: (المصدر: وثائق المركز)

1. المحافظة على أهمية اسم "جـائزة الملك عبدالله الثـاني للتميّـز" كـأرفع جـائزة للتميّز على المستوى الوطني في كافة القطاعات.

2. توحيد أسس ومعـــايير التميّز في كافة المجـــالات، وإطلاق النمـــوذج الأردني للتميّز.
3. إيجاد جهة للتدريب على معايير التميّز.
4. اعتبـار المركز الجهة الرسمية المخولة باعتمـاد المقيمين وفق الأسس المعتمـدة عالمياً.
5. الحيلولة دون تكـرار ذات الجهـود والنفقـات في أكـثر من جهة تعمل في نفس المجال.

وقد حدد المركز رؤيته وفق اعتبار جعل "مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز" المحفز الـرئيس نحو أردن أكـثر تنافسـية عالميـاً، واعتمد رسـالة "أن يكـون المركز هو المرجعية الوطنية للجودة والتميّز لمؤسسـات القطـاع العـام والخـاص وجمعيـات الأعمـال والمؤسسـات التعليمية والمنظمـات غـير الحكوميـة، وذلك بقيـاس قـدرتهم وفعـاليتهم لتقـديم المنتج والخدمة الأفضل لمتلقيها وإسـهاماتهم في زيـادة تنـافس الاقتصـاد". (دليل مركز الملك عبدالله الثـاني للتميّز لعام 2008)

ويقوم المركز حالياً بإدارة ثلاث جوائز شملت الدراسة اثنتين منها؛ هما: جائزة القطاع العام، وجائزة القطاع الخاص. أما الجوائز الثلاث فهي:

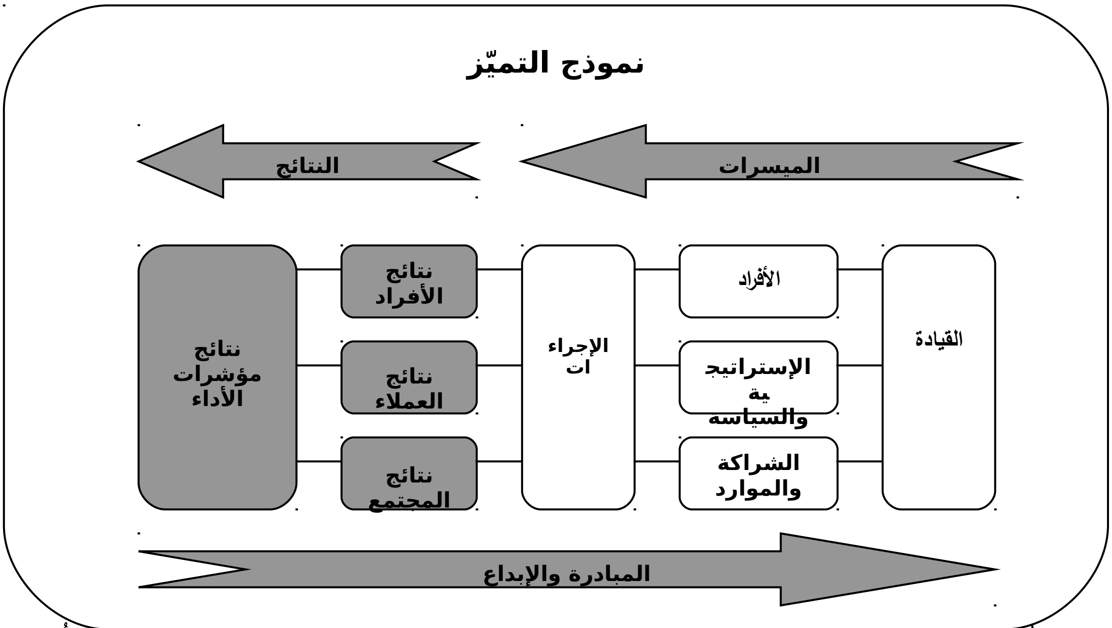
أ. "جـائزة الملك عبدالله الثـاني لتمـيز الأداء الحكـومي والشـفافية"، للـوزارات، والمؤسسـات العامة.

ب. "جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز"– القطاع الخاص.

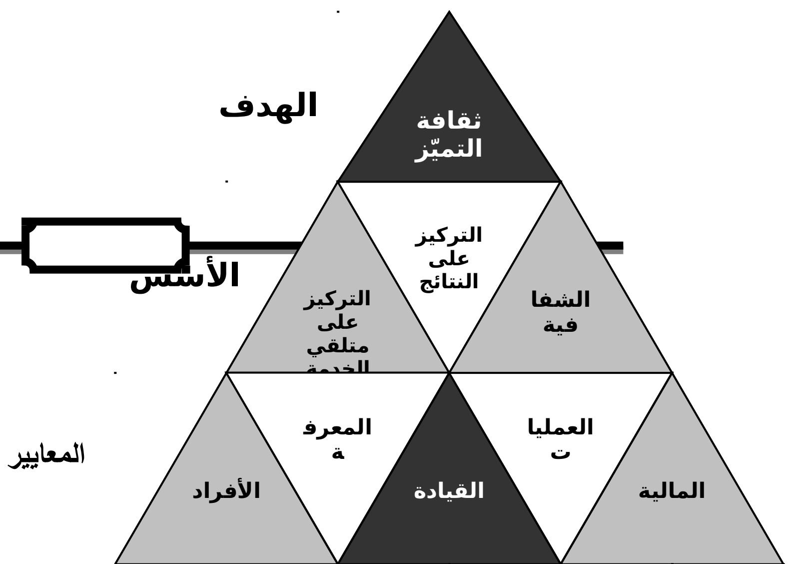
ج. "جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز" – قطاع جمعيات الأعمال. وهي جائزة أطلقها مركز الملك عبدالله الثـاني للتميّز في شـهر أيـار 2006 خاصة بقطـاع جمعيـات الأعمـال تحت أسم "جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز" لجمعيات الأعمال.

نموذج التميّز الأردني

يعتمد نمــوذج التميّز الأردني للقطــاع الخــاص نمــوذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ((EFQM، والذي يمنح المؤسسات والشركات المعايير والمتطلبات الأساسية لتحقيق التميّز في الأداء وقياس مـدى نجـاح هذه المؤسسـات وكما هو مـبين بالشـكل رقم (6)، حيث تختلف المعايير التي يتم بموجبها تقييم مؤسسات القطاع العام عنها للقطاع الخاص.



أما بالنسـبة للقطــاع العــام فــإن النمــوذج الأردني يعتمد هــرم التميز والــذي تقيس به معــاييرُ الجــائزة مـدى تبـني مؤسســات القطــاع العــام للأسس الثلاثة للممارســات المثلى للحكومــات الحديثـة، بهدف الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل بتجذير ثقافة التميّز. والأسس الثلاثة للجــائزة، هي ذاتها الأسس الثلاثة للممارســات المثلى للحكومــات الحديثة (حكومة تركز على متلقِّي الخدمة، وحكومة تركز على الناتج، والعمل بشفافية) والشكل (7) يبين ذلك.



الشكل (7) هرم التميّز.

المصدر :(دليل مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز للأعوام 2007/2008، 2005/2006)

وقد أقام المركز لغاية تاريخه شراكات عالمية لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز مع كل من:

- **المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM):** حيث حصل المركز في تموز عام 2006 على عضوية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)- منشئ نموذج التميّز الأوروبي والمسؤول عنه.
- كما وقع المركز اتفاقية مع **الجمعية الأمريكية للرؤساء التنفيذيين لجمعيات الأعمال "The Center for Association Leadership"** بهدف مأسسة التزامها بدعم الأعمال الأردنية ودورها في نمو وتنافسية اقتصاد المملكة، وكذلك للتأكد من أن المعايير التي يعتمدها المركز لجمعيات الأعمال تتفق والمعايير الدولية، وتعمل ضمن مستوى مماثل لنظرائها في العالم (دليل مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز، ص.3).

وفيما يلي أبرز معالم الجائزتين اللتين يمنحهما المركز لمنظمات القطاع العام والقطاع الخاص:

(1) جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز/القطاع الخاص.

استُحدثت جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز، للقطاع الخاص، عام 1999 كأول وأرفع جائزة للتميّز على المستوى الوطني، وتختلف هذه الجائزة عن جائزة الملك عبدالله

الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية– القطاع العام، يكون المشاركة فيها اختيارية وليست إجبارية كما هو الحال بجائزة القطاع العام.

وتُمنَح الجائزةُ حالياً لست فئات من شركات القطاع الخاص كما يلي:

1. المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
2. المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
3. المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.
4. المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة.
5. المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.
6. المؤسسات التي فازت بالجائزة في دورتين أو أكثر.

ويتم تقـييم المؤسســات على ســتة معــايير رئيسة لها (1000) نقطة تمثل مجمـوع النقاط العلامة النهائية التي يتم على أساسها تقييم النتائج. وموزعة كما يلي:

1. القيادة (130 نقطة).
2. التخطيط الاستراتيجي (130 نقطة).
3. إدارة الموارد (230 نقطة).
4. إدارة العمليات (170 نقطة).
5. النتائج (220).
6. المعايير الفرعية العامة (120).

عملية التقييم

تقوم الجهة المشاركة بالإجابة عن أسئلة معايير الجائزة وتسليم الإجابات والوثائق المعززة لإدارة المركز، ليتم تقييمها من قبل المقيِّمين المعينين من قبل مجلس أمناء المركز بعد اجتيازهم لدورة متخصصة يعقدها المركز.

تتم عملية التقـييم لكل مؤسسة من قبل فريق من أعضــاء هيئة المقيِّمين، ويقـوم كل عضو بدراسة تقرير المؤسسة بشكل منفصل، ثم يقدم كلٌّ مقيِّم تقريره المستقل عن المؤسسة، الـذي يتضـمن نقـاط القـوة وفـرص التحسـين والأمـور الـتي يجب التأكد منها خلال الزيـارة

الميدانيـــة، ومن ثم يتم عكس مخرجــات ما ورد في التقرير المســتقل في جــدول احتســاب العلامات المخصص لهذه الغاية. ثم يتم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمـور الـواجب التأكد منها خلال زيـارة التقييم الميدانيـة؛ حيث تسـتخدم خلال هـذه الفـترة تقـارير المتسـوِّق الخفي من قبل المقيِّمين كوســائل تدقيقية وتقييميه للتأكد من دقة وصــحة ما ورد من إجابات من قبل الجهات المشاركة.

ولتحديد المؤسســات الفــائزة يقــوم المركز بتشــكيل لجنة متخصصة بهـدف مناقشة التقــارير النهائية للمؤسســات المؤهلة للفــوز بالجــائزة، وترفع اللجنة مخرجاتها إلى اللجنة التوجيهية المنبثقة عن مجلس أمنـاء المركز والـتي تُنسِّب بـدورها إلى مجلس الأمنـاء لإقـرار المؤسسات الفائزة.

مميزات المشاركة والحصول على الجائزة

بالإضـافة إلى ما يمثله فـوز المؤسسة بالجـائزة تـذكارا بـالفوز وشـهادة شـكر وتقـدير واعتراف بمدى تميزها ضمن قطاعها، فإن المؤسسة الفائزة تحصل على معاملة تفضيلية من قبل كل من مؤسسة المواصـفات والمقـاييس، ودائـرة الجمـارك الأردنيـة، والمؤسسة الأردنية لتطوير المشروعات الاقتصادية (JEDCO) تتلخص فيما يلي:

مؤسسة المواصــفات والمقــاييس: تُعفى مســتوردات الشــركة الفــائزة من أجــور الخـدمات الـتي تتقاضـاها وتُمنَح منتجاتُها معاملـةً تفضـيليةً من قبل لجـان العطـاءات، ولجـان المشـتريات الخاصة بمؤسسة المواصـفات والمقـاييس، في حـال مطابقة منتجاتها للمواصـفات المطلوبة.

كما تُمنَح منتجـات الشـركة الفـائزة علامــةَ الجـودةِ الأردنيـة، بعد التأكد من مطابقة منتجاتها للقواعد الفنية الأردنيـة، واعتبـار مسـتورداتها ضـمن المسرب الأخضر في تعليمـات التفــتيش المبــني على درجة الخطــورة، وتعاقد المؤسسة مع مختبراتها لفحص المنتجــات المستوردة والمحلية، بعد التأكد من تحقيق هذه المختبرات للمواصفات.

دائرة الجمارك الأردنيـة: تمنح الشركة الفائزة زيادةً في فرص حصولها على أحد المسربين الأخضر والأصـفر في كافة المراكز الجمركيـة، شـريطة تحقيق مقـاييس الالـتزام المعتمدة لدى دائرة الجمارك.

المؤسسة الأردنية لتطـوير المشـروعات الاقتصـادية (JEDCO):ـ تمنح الشـركة الفائزة خصمًا مقداره 50٪ من الرسوم المتحققة في معرض المنتوجات الأردني الالكتروني (Jordan Virtual Exhibition JOVEX) وخصما مقداره 25٪ من رسوم الاشتراك في الندوات وورش العمل وخصمًا إضـافيًا مقداره 25 ٪ من رسـوم المشـاركة في المعـارض والنشاطات الترويجية التي تنظمها المؤسسة خارج الأردن علماً بأن هذه المعارض مدعومة من قبل المؤسسة بما نسبته 70٪ تقريباً.

(2) جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية/ القطاع العام

صــدرت الإرادة الملكية الســامية بإنشــاء جــائزة الملك عبدالله الثــاني لتميّز الأداء الحكومي والشـفافية في 4/9/2002 وجـاء الهـدف من منحها تعزيز دور القطـاع العـام في خدمة المجتمع الأردني بكافة قطاعاته ومجتمع الاسـتثمار، عن طريق نشر الـوعي بمفـاهيم إدارة الجـودة الشـاملة والأداء المتمـيز، وإبـراز الجهـود المتمـيزة لمؤسسـات القطـاع العـام وعرض انجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، بحيث تكون أرفع جائزة للتميّز للقطاع العام على المسـتوى الوطـني (دليل جـائزة الملك عبدالله الثـاني للتميّز للأعـوام 2005/2006 و 2007/2008).

فيما يلي بعض الملامح الأساسية لهذه الجائزة:

1. تمنح الجائزة لمؤسسات القطاع العام، لتحقيق هدفين رئيسين، هما: إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات الحكومية وتجذير ثقافة التميّز.
2. تركز الجائزة على ثلاثة أسس للممارسات المُثلى للحكومات الحديثة؛ وهي التركيز على متلقي الخدمة، وعلى المنتج، وعلى العمل بشفافية.

3. تمنح الجائزة حالياً لخمس فئات هي: أفضل وزارة، وأفضل مؤسسة عامة/دائرة/سلطة مستقلة، وأفضل انجاز، وأفضل وزارة/مؤسسة عامة تشارك لأول مرة، ويحق لمجلس الأمناء تحديد فئات أخرى.

علماً بأن المشاركة إجبارية لكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية وبشكل تدريجي بإضافة مشاركين جدد مع كل دورة.

أما جائزة الموظف الحكومي المتميز فتُمنح لثلاث فئات من الموظفين، الفئة الأولى للموظف القيادي أو الإشرافي المتميز، والفئة الثانية للموظف الإداري أو الفني المتميز، والفئة الثالثة للموظف المساند المتميز. علماً بأن ترشيح الموظفين يتم من قبل المؤسسات.

ويتم التقييم بناءً على خمسة أبعاد رئيسة للمنظمة تشمل: الأداء المالي، والعمليات، والقيادة، والمعرفة، والأفراد. أما عملية التقييم فهي مشابهة تماماً لعملية تقييم مؤسسات القطاع الخاص، مع ملاحظة أن عملية احتساب النتائج النهائية للقطاع العام تختلف عن عملية احتسابها للقطاع الخاص، وتحتسب النتائج النهائية لهذه الجائزة كما يلي:

- 60 % لعملية التقييم المنفذة من قبل فريق التقييم والذي يحدد من قبل المركز.
- 15% لتقييم المتسوق الخفي: يقوم المتسوق الخفي بتقييم الخدمات التي تقدمها الوزارة/المؤسسة عن طريق تقمص دور مواطن/مستثمر/أو مؤسسة أخرى تسعى للحصول على الخدمة، يقوم المتسوق الخفي بعدة زيارات لكل وزارة/مؤسسة، ومن ثم يقوم بتعبئة استبانة مبنية على أفضل الممارسات، وترجمة النتائج إلى علامات لكل وزارة/مؤسسة.
- 15% لنتائج استطلاع متلقي الخدمة: يقوم المركز بدراسة لقياس رضى متلقي الخدمة (مواطن، ومستثمر، ومؤسسات) بالاعتماد على أفضل الممارسات الدولية، في هذه الدراسة يتم استطلاع رأي متلقي الخدمة حول الخدمات التي تقدمها الوزارات والمؤسسات ومن ثم يتم تحويل النتائج الى علامات لكل وزارة/مؤسسة.

- 10% لرضى الموظفين: يقيس المركز رضى موظفي الوزارات والمؤسسات عن مدى اشتراكاهم وتفاعلهم في المؤسسات التي يعملون بها، تتم عملية قياس الرضى من خلال الاعتماد على أفضل الممارسات الدولي

الملخص

امتد الاهتمام بتمكين المنظمات من التغيير، وتحقيق التميّز إلى الدول والجمعيات المهنية التي أدركت بأنّ نجاح المنظمات في المجتمع يتطلب أجواءً عامةً تساعدها على ذلك؛ لذا نجد بأن أكثر الدول المتقدمة سعت إلى تخصيص جوائز لرفع الأعمال والمنظمات في دولها للتنافس باعتبار ذالك يساعد في نشر ثقافة التميّز.
وتم تناولُ ثلاث من أكثر الجوائز العالمية شهرةً وهي (جائزة ديمنغ Deming، الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية والمسماه ب The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) والجائزة الأوروبية للجودة The European Quality Award) بالإضافة الى جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز والتي تم من خلالها بيان الأهداف الرئيسة والمعايير ومبادئ الجودة الأساسية التي تم اعتمادها لكل جائزةٍ من هذه الجوائز.

أسئلة المناقشة

1. عدِّد المعايير الرئيسة التي يتم التقييم على أساسها لمنح جائزة ديمنغ؟
2. ما المفاهيم الرئيسة التي تنطلق منها جائزة مالكلوم بالدريج في التعبير عن قيم التميّز والفاعلية؟
3. اذكر المعايير الرئيسة التي يتم التقييم على أساسها في جائزة مالكلوم بالدريج؟
4. ما الأسس التي تستند اليها مفاهيم الجائزة الأوروبية للجودة؟
5. اذكر الجوائز التي يديرها مركز الملك عبدالله الثاني للتميّز؟
6. اذكر المعايير الرئيسة التي تعتمدها إدارة جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز لكل من القطاع العام وللقطاع الخاص؟
7. تحدث عن المميزات التي تحصل عليها المؤسسات المشاركة والحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميّز ضمن قطاعها؟

الفصل السابع عشر
الابداع والابتكار
Innovation & Creation

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تمكن دراسة هذا الفصل من:

- التعرف على مفهوم الابداع
- التعرف على مفهوم الابتكار
- التمييز بين مفهومي الابداع والابتكار.

الفصل السابع عشر
الابداع والابتكار
Innovation and Creativity

المقدمة Introduction

يعتقد الكثيرون أن الابداع يعد أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات المختلفة، ولكن مفهوم الابداع مفهوم واسع يصعب التعبير عنه بالكلمات فقط، ومما يزيد الأمر تعقيداً أن تعريف الابداع يختلف باختلاف السياق الذي يستخدم فيه، ففي بعض المؤسسات يرتبط الابداع بالموهبة وغيرها من المجالات، وما يزيد الأمر أيضاُ تعقيداً هو أن مصطلح "الابداع" يترافق معه العديد من المترادفات مثل: الموهبة، والمهارة، والابتكار، وسنتعرض في هذا الفصل للمترادف الأبرز للأبداع، الا وهو الابتكار، لكن بدايةً سنتعرف على الابداع وأنواعه ثم ننتقل للحديث عن الابتكار.

مفهوم الابداع Innovation Concept

يعرِّف قاموس ويبستر نيو ورد (Webster’s New World,1982) الإبداع على أنّه عملية ابتكــار وفن الإبتكــار لشــيء ما يتم تقديمه بشــكل جديد وطريقة جديــدة و جهــاز جديد،... وهو تغيير في طريقة عمل الأشياء والتجديد وتوفير البدائل.

وتستعمل الكثير من المفاهيم تحت عنوان الإبداع منها: الإبتكار والخلق والمهارة كمترادفات وتعني جميعها ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر الى الأشياء بطرق جديدة. ولقد ميز ترات (P.15 2005) Tratt بين الإبداع والابتكار؛ فالإبداع هو التفكير بأفكار جديدة وملائمة، أما الإبتكار فهو التطبيق الناجح لتلك الإفكار داخل المنظمة. وعرّف هاريسون وسامسون (2002: 48) Harrision & Samson الإبداع على أنه توليد وتطبيق أفكار جديدة وخلاَّقة لم تطبق من قبل ووضعها موضع التطبيق، وصّنفاه على أساس ارتباطه بالمنتج؛ أي تقديم منتجات جديدة أو محّسنة، وباستخدام عمليات جديدة.

ويُعرّف بارنيت Barnett كما أشار (Regna & Evi, 2006, P.381) الإبداع بأنه عملية تقديم فكرة أو سلوك أو شيء جديد، ويعتبر جديدًا كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة. ويعرفه المشيقح (2000). بأنه ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد والسبق والإبتكار والبعد عن الرتابة والروتين والأعمال المألوفة، وينتهي بالغالب بتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس وغالباً ما يكون متسمًا بالمغامرة بالإنتاج.

ويُعرّف كلٌ من سشيرميرهورن (2000, P.403) Schermerhorn وكارنيير Carneir (2000, PP: 87-98) الإبداع بأنه القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة أوتقنية جديدة أو عمليات انتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة، والتي تتصف كلها بأنها مفيدة وذات قيمة.

ويرى فيرستون (Firestone, 1999) أن الإبداع عملية معرفة ومتكاملة، لها دروة حياة تبدأ مع إنتاج المعرفة، وتنتهي حالما تصبح وتندمج وتتكامل تلك العملية مع هياكل المعرفة، بحيث يصبح الإبداع من تنظيم أعمال الشركة.

ويعرف سجيلينج (16 :2008) Schilling الابداع على أنه "انه التطبيق العملي للفكرة على شكل عملية جديدة أو منتج جديد. وهناك من يرى أن الابداع هو "ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الافكار"، ولكن هذا التعريف ينطوي على مشكلة كبيرة؛ وهي أنه يركز على معطيات الابداع وليس على نتائجه وهذا في الحقيقة ليس ما يهم المؤسسات.

وينظر آخرون إلى الابداع من خلال نتائجه، فكما أورد كوك (2008: 16-17) فقد عرفه ويليام كوين على انه هو عملية التفكير في أفكار جديدة ومناسبة، في حين عرفه تشارلز دافيز على أنه القيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل، وأنه يشتمل على: الإدراك + الاختراع + الاستثمار).

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن الإبداع يعتبر من أنواع التفكير المتقدِّم الذي يمكن أن يتبعه الفردُ، ولكنه لا يتأتى لأي فرد، ويتميز بالتحليل والتركيب والاستنتاج والاستقراء والمزاوجة ما بين الماضي والحاضر والمستقبل، والنظر الى الأمور وفق طريقة

وزاوية مختلفة، والتفكير بها بطريقة غير تقليدية، لتكون النتيجة معرفةً جديدةً ومتقدمةً، وابتكارًا جديدًا غيرَ مسبوقٍ؛ فهو بالتالي سرٌ من أسرار التقدمِ والتفوُّقِ في العديد من ميادين الحياة المختلفة، والمادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير. (الملكاوي، 2005: 203-204).

وبالتالي فإن مفهوم الإبداع هو:

- عملية ذاتية متجـددة (أي تحقيق الأصــالة والحداثــة)، بمعـنى أنها تقـدم ما هو جديد وتجدد القديم.
- إن عملية الإبداع لا بد أن تقدم فائدة مقبولة للمجتمع.
- إن عملية الإبـداع هي نتــاج تفاعل مع البيئة، وبالتــالي فهي تـدرك وتحل مشـكلات الفرد والمجتمع والبيئة، وعلى ذلك فالإبداع يماثل الموهبة في كونه يؤدي إلى فائدة عامةن ويخـالف الموهبة في كـون الموهبة ذات أصل جيـني متنـوع ومتعـدد، بينما الإبداع عملية مرتبطة بالتصور (العقلي) والبيئة المكتسبة.

جذور الابداع Innovation Roots:

إن للإبداع جذور عديدة ومنها:

1- الموهبة الفطرية.
2- الاكتشاف بالصدفة.
3- الحظ المخطط هو نمط تفكيري يسعى عن قصد للحصـول على المزيد من الخيارات والبحث عن الفرص.
4- التحمل: وهو أهمية العمل الجاد والاصرار لتحقيق الإبداع.
5- الطريقة: أي أن الابداع يأتي من خلال التعلم والاكتساب.

أبعاد الابداع Innovation Diminutions

للإبـداع عـدة أبعـاد، تتمثل كما حـددها كـلٌ من سشيرميرهورن Schermerhorn (2000,P.403) وراجنا وايفي & Evi Ragna(2006, PP: 381- 38) بما يلي:

1- بُعد المحتـوى: ويتضـمن؛ ما هو الجديـد؟، ويعـني ذلك فكـرة جديـدة وحل المشـكلة الموجودة بطريقة جديدة، أو حل مشكلة جديدة بالوسائل الموجودة أو بطرق جديدة أو بطرق تقليدية لكن بطريقة أكثر فعالية، أي ما هو محتوى هذا الشئ الجديد؟.

2- البُعد الموضوعيُ: ويتضمن؛ جديداً لمن؟، بمعنى كيف سيسهم هذا الجديد في تطوير موضوع معين؟، وبالتالي استخدام التجريب لمعرفة قيمة الفكرة ومدى تطبيقها.

3- بُعد العمليـةِ: فعملية الإبـداع تقسم الى سبع مراحل متتابعـة؛ تبدأ من مرحلة الفكرة ثم الاكتشاف فالبحث ثم التطوير فالإبداع ثم التقديم وتنتهي بنمو المنفعة والاستخدام.

4- البُعدُ المعياريُ: وجود معيار معين للمقارنة، إذ يتحقق الحُكمُ على مدى نجاح الإبداع من خلال النجاح الإقتصادي المتمثل بعوائد وأرباح، وقلة في التكاليف وذلك من خلال إحلال منتجات بمواصفات جديدة، تخلق طلباً جديداً عليها، وتؤدي إلى تحقيق عوائدَ أعلى وقلةٍ في التكاليف.

أنواع الإبداع Types of Innovations

تصنف الابداعات عادة ضمن انواع مختلفة، وهذه الانواع المختلفة من الابداع تتطلب انواعاً مختلفة من المعرفة، كما أن لديها تأثيرات على المنافسين والمستهلكين، وعموماً هناك أربعة أنواع للإبداع، وهي:

1. الابداع في المنتج مقابل الابداع في العملية Product Innovation Versus Process Innovation: يتجسد الابداع في المنتج في مخرجات الشركة التي تكون على شكل سلع وخدمات، مثال ذلك: عندما قامت شركة هوندا للسيارات بتطوير مركبة بنظام الكتروني جديد هو ما يسمى بالهجين hybrid، وهذا يسمى بالابداع في المنتج نفسه، أما الابداع في العملية فهو الطريقة التي من خلالها تدير الشركة أعمالها، مثل التقنيات التي تتبعها الشركة في الانتاج أو التسويق لمنتجاتها وخدماتها، وعادة يكون الهدف منها هو تحسين في فعالية وكفاءة الانتاج، ومثال ذلك: تقليل معدل الاخطاء أو زيادة الكمية التي يتم انتاجها بالوقت المحدد.

2. الابداع الرديكالي مقابل الابداع التراكمي Radical Innovation Versus Incremental Innovation: يعني الابداع الرديكالي؛ الابداع الذي يكون جديد ومختلف جداً عن الحلول الاولية، حيث يوصف بأنه الجديد Newness ، والمختلف different ness، ومثال ذلك: المنتجات التي تتعلق بالاتصالات واستخدام نظام اللاسلكي فيها، حيث تطلبت مثل هذه المنتجات تكنولوجيا جديدة في التصنيع والخدمة. أما الابداع التراكمي؛ فهو الابداع الذي يعمل تغييرات صغيرة نسبياً، أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل (Schilling، 2008: 43-44).

الفكرة الإبداعية innovation idea

يقصد بالفكرة الإبداعية تلك الفكرة التي تجذب الانتباه، وتمس في الآخرين حاجات يتم إشباعها بأسلوب مبتكر. وهي أيضاً تلك الفكرة التي تصلح للتطبيق بما يسمح باختيارها وتوافر عناصر بها تسمح بتقديمها وقياس فاعليتها، كما أنها تعني الفكرة لا تتعارض مع القيم والقواعد المتبعة، ويمكن تطبيقها بأساليب متاحة.

صفات المبدع Innovator Characteristics

هنـاك مجموعة من الصـفات الـتي ينبغي توفرها في الشـخص المبـدع، وتشـمل هـذه الصفات ما ينبغي أن يميز المبدع عن غيره، فالمبدع شخص:

1. يبحث عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفي بحل أو طريقة واحدة.
2. لديه تصميم وإرادة قوية.
3. لديه أهداف واضحة يريد الوصول إليها.
4. يتجاهل تعليقات الآخرين السلبية.
5. لا يخشى الفشل.
6. لا يحب الروتين.

وهناك مهارتان أساسيتان ينبغي أن يمتلكهما المبدع، وهما:

1) **سـرعة الإحسـاس بالمشـكلة:** لا يبـدأ التفكـير الإبـداعي من فـراغ وإنما هو نتـاج الإحسـاس بمشـكلة مـا، فمن هـذه الزاوية تبـدأ الشخصـية الإبتكارية في التعـرف على المشكلة وتلمس أسبابها الحقيقية الكامنة وراءها لكي تضع البدائل المختلفة لتختار منها الأنسب.

2) **المرونـة والتطويــع:** فلا يمكن أن نتصــور شخصــية المبتكر بأنها شخصــية جامــدة وتحصر نفسها في قالب واحد، بل أن المرونة والتفكير في أكثر من زاوية والخروج بمقترحات جديدة من أهم سمات الشخصية المبدعة.

معوقات الإبداع Obstacles of Innovation

معوقـات الإبـداع كثيرة، منها ما يكـون من الإنسـان نفسه، ومنها ما يكـون من قبل الآخرين، وبشكل عام، تعتبر التالية من معوقات الإبداع، وهي:

1. الشعور بالنقص ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس: أنا ضعيف، أنا غير مبدع... الخ.
2. عدم الثقة بالنفس.
1. عدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي.
2. الخوف من تعليقات الآخرين السلبية.
3. الخوف والخجل من الرؤساء.
4. التشاؤم، والخوف من الفشل.
5. الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات.
6. الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم.

تأثير إنشاء المعرفة على الإبداع
The Impact of Knowledge Creation on Innovation

يبرز دور عملية إنشاء المعرفة وتأثيرها على الابداع كما يلي:

1. تعتبر عملية اكتساب المهارة من أساسيات الإبداع، حتى يتمكن الفرد من طرح الأفكار، وهذه المهارة يتم اكتسابها في المرحلة الاولى من مراحل إنشاء المعرفة؛ الا و هي مرحلة التنشئة.
2. إن من خطوات عملية الإبداع تطوير أفكار ومفاهيم، والذي يثبت أن هذه الخطوات قد تحققت هو عملية إنشاء المعرفة، إذ يتم من خلال التجسيد، كأحد العمليات الفرعية لإنشاء المعرفة، تطوير مفاهيم وأفكار جديدة (على شكل معرفة معلنة).
3. كذلك، فإن ربط الخبرات والمعلومات السابقة مع الجديدة ونشرها على أنها معرفة جديدة لا تتم الإ من خلال أشكال الإبداع مثل حل: مشكلة، تطوير منتج، عملية.
4. وفي مرحلة التذويت، فإنه يتم جعل المعرفة ذاتية شخصية متميزة بالخبرة العالية، التي هي ناتجة بالأساس من الممارسة والتعلم، والتي تظهر من خلال نجاح المنتج، والعملية، وقبول المفهوم الجديد، وتعديل المنتج القديم، ونجاح حل المشكلة، وتحسين خصائص المنتج والخدمة والعملية وغيرها وكلها تعتبر إبداع (الصالح، 2008).

مفهوم الابتكار Creativity

مر تعريف الابتكار بعدد من الاختلافات في الآراء ووجهات النظر،وقد عرفه Schilling (2008: 17) بأنه القدرة على انتاج عمل عبقري ومبتكر ومفيد بحيث يكون مختلف عن الاعمال التي تم انتاجها سابقاً. وبهذا المعنى فإن الابتكار عبارة عن منتج ملموس A Tangible Products، او عملية أو اجراء داخل منظمة ما، وقد تكون نقطة البداية للابتكار هي فكرة جديدة ولكن لا يمكن أن نسميها ابتكاراً في حد ذاتها.

وبمراجعة بعض الدراسات في هذا الموضوع، نجد ان الابتكار عملية تعتمد على قدرات تتمثل فيما يلي :

(1) **الطلاقة:** وهي سيل عادي من الأفكار المترابطة، فيبدو العقل المبتكر كما لو كان يطلق دائما طلاقات من الأفكار الجديدة ومن صور هذه الطلاقات:

أ- طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.

ب- طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.

ج- طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة.

د- طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

(2) **المرونة:** وتمثل تنوع الأفكار وكيفيتها، ومن صورها:

أ- المرونة التقليدية وهي سيل أنواع لا نمطية من الأفكار.

ب- المرونة الشكلية وهي تنوع الحلول الجديدة.

(3) **الأصالة:** وهي عدم تكرار المعاني والأفكار.

(4) **الحساسية:** وتعني حساسية الاستقبال أو الحساسية للمشكلات، وهي ترتبط بإدراك الثغرات وإدراك الاحتياجات.

ويتبين مما سبق أن الابتكار يختلف عن الموهبة من جهة، وعن البقرية من جهة ثانية، على النحو التالي:

- إن الموهبة قدرات خاصة تؤدي إلى التكوين والإيجاد، ولا ترتبط بالضرورة بالذكاء، وهي تتأثر بالوراثة وتوجد عند أفراد بنوعيات متباينة.
- في حين أن العبقرية تعني العقول البصيرة المتوقدة، ومنشأ هذه العبقرية يرجع إلى سرعة الانتقال في العمليات العقلية، وبالتالي فهي قدرة عقلية تعتمد على الإدراك والتركيز والتحليل، والعبقري هو الناقد الذي لا يفوته شيء.
- أما الابتكار فهو قدرة تؤدي إلى التجديد في الأفكار والأداء، ويرتبط بالذكاء، ويتأثر بالنشأة والبيئة، وله مراحل.

الفرق بين الابداع والابتكار

The difference Between Creativity and Innovation

يعد الابتكار إنتاج أي شيء جديد، من حل مشكلة، أو تعبير فني، والجِدّة هنا أمر نسبي، فما يُعَد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين، والطفل في كثير من ألعابه مبتكر أصيل، وكذا من يخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً.

أما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره.

وكثير من الباحثين يجعل الإبداع والابتكار مترادفين، إذ العبرة بوجود السمات العقلية والنفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد. فالابتكار إنتاج الجديد الذي لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة، ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج. بينما الإبداع يعني إيجاد الجديد شريطة أن يتصف هذا الجديد بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية.

والابتكار مرتبطاً بالسبق والإتيان بالجديد، فكل من أوجد شيئاً قبل الآخرين فهو مبتكر، وهو يتسم بالسبق في الفكر، لأن كل فكرة لم يسبق إليها أحد يسمى صاحبها مبتكراً ونقول: (فكرة مبتكرة). بينما الإبداع يكون في الأداء فكل أداء متقن وجميل يقال عنه إبداع، ونطلق على من قام بهذا الأداء: (مبدع).

كيفية تنمية الإبداع والإبتكار How to Develop Creativity and Innovation

لا ينحصر الإبداع في مجال معين أو علم معين؛ ففي حياتنا اليومية تعد أية لمسة جمال نراها أو نشعر بها عملا إبداعياً، إذ يعد فالإبداع أحد المؤشرات الهامة التي تساهم إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم الجهد الذي تقدمه، ويرتبط مفهوم الإبداع ببعض المعايير نجملها فيما يلي:

1. لا يرتبط الإبداع بالمستوى التعليمي الرفيع، وإنما يعني في المقام الأول أن هذا الفرد قد ارتفع في معرفته عن مستوى التذكر إلى مرتبة الفهم والتطبيق والتحليل والرغبة في التغيير.

2. يعد الإبـداع نتاجا للاعتمـاد على النفس بـالتعليم الـذاتي في تحصـيل المعـارف، فلا يكتفي الفـرد بالملفـات والمراجع والكتب المقـررة، وإنما يبـدأ بعملية البحث بـالقراءة والـتزود بالمعرفة والـتردد على المكتبـات وطلب المزيد من المعلومـات في مجـال تخصصه.

الملخص

تم في هذا الفصل، مناقشة موضوع الإبداع والابتكار، باعتبارهما مترادفين يعنيان الإتيان بما هو جديد، ويمكن تعريف الإبداع بكونه يعتبر من أنواع التفكير المتقدِّم الذي يمكن أن يتبعه الفردُ، والذي يتميز بالتحليل والتركيب والاستنتاج والاستقراء والمزاوجة ما بين الماضي والحاضر والمستقبل، والنظر الى الأمور وفق طريقة وزاوية مختلفة، والتفكير بها بطريقة غير تقليدية، وابتكارًا جديدًا غيرَ مسبوقٍ؛ وبالتالي فغلإبداع سرٌ من أسرار التقدمِ والتفوُّقِ في العديد من ميادين الحياة المختلفة، والمادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير.

كذلك، ناقش هذا الفصل أهم جذور الإبداع، والتي تمثلت في الموهبة الفطرية، والتحمل، والطريقة، وغيرها من الجذور، وتبين أن للإبداع عدة أبعد تتمثل في: بعد المحتوى، والبعد الموضوعي، وبعد العملية، والبعد المعياري. وشملت أنواع الإبداع: الابداع في المنتج مقابل الابداع في العملية، والابداع الرديكالي مقابل الابداع التراكمي، ثم تناول الفصل قضية الفكرة الإبداعية التي قصد بها تلك الفكرة التي تجذب الانتباه، وتمس في الآخرين حاجات يتم إشباعها بأسلوب مبتكر.

كما تناول الفصل صفات المبدع، التي كان من أهمها: أنه يبحث عن الطرق والحلول البديلة، ولديه تصميم وإرادة قوية، ولديه أهداف واضحة يريد الوصول إليها، ويتجاهل تعليقات الآخرين، ولا يخشى الفشل، ولا يحب الروتين. كما أن هناك مهارتان أساسيتان ينبغي أن يمتلكهما المبدع، وهما: سرعة الإحساس بالمشكلة، والمرونة والتطويع. وحول معوقات الإبداع، فقد تم حصرها بمجموعة معوقات، أهمها: الشعور بالنقص، وعدم الثقة بالنفس، وعدم التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي، والخوف من تعليقات الآخرين السلبية، والخوف والخجل من الرؤساء، والتشاؤم، والخوف من الفشل، والجمود، والاعتماد على الآخرين والتبعية لهم. كما تناول الفصل أيضاً تأثير إنشاء المعرفة على الإبداع.

وتم تعريف الابتكار باعتباره يعني القدرة على انتاج عمل عبقري ومبتكر ومفيد بحيث يكـون مختلف عن الاعمـال الـتي تم انتاجها سـابقاً، وهـذا يعـني أن الابتكـار عبـارة عن منتج ملمـوس، يعتمد على قـدرات تتمثل في الطـلاقـة، والمرونـة، والأصـالة، والحساسية. وانتهى الفصل بالتفريق بين الإبداع والابتكار، معتبراً الابتكار إنتاج أي شيء جديد، من حل مشكلة، أو تعبير فني، فيما يرى أن الإبداع هو حالة خاصة من الابتكار.

اسئلة للمناقشة

1. وضح ما المقصود بالإبداع؟
2. هناك جذور مختلفة للإبداع، أذكرها مع التوضيح؟
3. هناك أربعة أبعاد للإبداع، بينها موضحاً ما يعنيه كل بعد من تلك الأبعاد؟
4. ما هي أنواع الإبداع؟
5. ما المقصود بالفكرة الإبداعية؟
6. هناك صفات ومهارات ينبغي أن يتمتع بها المبدع، بين تلك الصفات والمهارات؟
7. تحدث عن معوقات الإبداع؟
8. كي تؤثر عمليات إنشاء المعرفة على عملية الإبداع؟
9. حدد المقصود بمفهوم الابتكار، وميز بينه وبين كل من: الموهبة، والعبقرية؟
10. فرق بين الإبداع والابتكار؟
11. كيف يمكن للمنشآت أن تنمي عمليات الإبداع والابتكار؟

الباب السادس
المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات
Ethics and Social Responsibility

الفصل الثامن عشر: أخلاقيات الأعمال

الفصل التاسع عشر: المسؤولية الاجتماعية

الفصل الثامن عشر
أخلاقيات الأعمال
Business Ethics

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تُمكّن دراسة هذا الفصل من:

1- تحديد مفهوم أخلاقيات الأعمال

2- تتبع الاهتمام التاريخي لأخلاقيات الأعمال

3- توضيح مكوّنات أخلاقيات الأعمال

الفصل الثامن عشر
أخلاقيات الأعمال
Business Ethics

المقدمة Introduction

حظيت أخلاقيات الأعمال في العقود الأخيرة باهتمام كبير في العالم، وبدأت تتعالى الأصوات التي تطالب بتطبيق وممارسة الأبعاد الأخلاقية في مختلف أعمال المنظمات.
ويعود هذا الاهتمام المتزايد بأخلاقيات الأعمال، كما بين الغالبي و العامري (2005: 133) إلى المشاكل والانتقادات للكثير من الأعمال التي تمارسها الشركات، وفقدان الثقة بممارسات بعض الشركات التي تركز فقط على مصالحها وتحقيق الربح على حساب الاهتمام بالبيئة والإنسان والمجتمع، وللتدليل على ذلك، فإننا لو أردنا البحث عن عبارة "أخلاق العمل" في أحد محركات البحث الموجودة على الانترنت فسنعثر على عشرات ملايين المواقع التي تتحدث عن هذا الموضوع في أقل من ثانية، والملفت للنظر أن أغلب تلك المواقع تتحدث عن فضائح أخلاقية، وممارسات غير مقبولة تمارسها أو مارستها شركات معينة، وهذا بعينه ما دعا إلى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال.

وتشتمل أخلاقيات الأعمال على كل ما يتعلق بعمل المنظمة وعلاقتها بالمجتمع الذي تعمل فيه، إذ أصبحت الأبعاد الأخلاقية مطلباً ضرورياً ومهمًا، وبدون الاستناد إلى هذا البعد المهم فستجد المنظمة نفسها في مواجهة معضلات أخلاقية مطلوب منها مواجهتها وحلها، أو تحمل آثارها الكبيرة.

لقد تأثرت المنظمات بالتغيير والتطوير العالمي، وعلى مختلف الاتجاهات، وكان من تـداعيات ذلك التغيـير والتطـوير الحاصل في الكثـير من جـوانب العلاقة بين المنظمــات والمجتمـع؛ حيث بـدأت تلك الشـركات تواجه تحـديات ناتجة عن توجهـات الانفتـاح والتحـرر والمنافسة الداخلية والخارجية وثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي، وقد أدى

ذلك إلى ضرورة الاستثمار الكبير في الموارد البشرية، والتكنولوجيا، وأنظمة الاتصالات الحديثة، والإبداع المستمر، والاتصال مع المجتمع وخدمته.

مفهوم أخلاقيات الأعمال Business Ethics Concept

الخُلُقُ، عموماً، هو الطَبَعُ والسَّجيةُ والدينُ والمروءةُ والسلوكُ السليمُ والتعاملُ الإيجابيُ، وهو الابتسامةُ والتواضعُ والهدوءُ والتروي وضبطُ النفس والابتعادُ عن الغضب، والحلمُ والصبرُ، وبمعنى آخر هو كلُّ ما نحبه ونفضله لدى التعامل مع الآخرين، وهذا يعني أنَّ الخُلُقَ يرتبط بصورة الإنسان الباطنية، وهي نفسه، وروحه وخصائصه الداخلية، أي أن الخُلُقَ كما بيّن ابن منظور (2007، ص 889) مرتبط ارتباطاً لصيقاً بمكنونة الفرد، وما ينتج عن هذه المكنونة من سلوك وطباع يمكن من خلالها الحكم على خلقه. كذلك فإن الخلق علم معياري يتناول مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الانسان في تصرفاته، ويحتكم اليها في تقييم سلوكه، وقد استخدم هذا المفهوم للأخلاق من قبل عدد كبير من المؤلفين العرب، أمثال: المصري (2002: 17)، والشمري والساموك (2006: 18)، وبدران وحوسة (2000: 5)، والعامري والغالبي (2008 :134).

والخُلُقُ صفةٌ نفسيةٌ تصدر عنها الأفعال دون قصدٍ أو تَكلُّفٍ، وهناك فرق بين الخُلُقِ والتخَلُّقِ، فالأخلاق، كما تناولها ياغي (2001: 10) هي سجايا وطبائع، إلا أن التخلُّقَ كما أظهره حمزة (2000: 9) هو تَكلُّفٌ من الانسان يحاول أن يظهر به من أخلاقه خلاف ما يبطن. والأخلاق إما أن تكون موروثة، أو مكتَسبَة:

- **موروثـة:** أي ناشئة ومولودة مع الشخص، كمن يولد وخُلُقُه الكرم أو الشجاعة، أو الإيثار.
- **مكتَسبَة:** من خلال المحيط الذي يعيش فيه الإنسان، وربما يمكن اكتسابها من خلال التدريب، وهي بهذا المعنى تشبه العادة أو العرف، ويعني ذلك أن خُلُقَ الإنسان يمكن أن يتغير مع تغير الوقت وتغير العوامل التي تؤثر فيه، ما يعني أن بيئة العمل هي أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر في أخلاق وطباع الفرد.

وبهذا المعنى فإن الأخلاق تعني ما يمتلكه الفرد من اتجاهات سلوكية اكتسبها من محيطه، وتنعكس على سلوكه وحياته، وهي تحمل، كما يشير عرفة وشلبي (2000:. 20)، وجهين:

- **الوجه الأول نظري**، يحدد ويضع المبادىء والنظريات والأصول التي يقوم عليها السلوك الإنساني.
- **الوجه الثاني عملي**، إذ يبحث في التطبيقات العملية للسلوك داخل كيان محدد.

أما أخلاقيات الأعمال فقد عرّفها (7:2006) Weiss بأنها تحديد ما هو الصحيح والخطأ، والجيد والسيئ، والنافع والضار في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في معاملات ونشاطات المنظمة.

لقد أصبح الالتزام بالقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الإيجابية من جانب الإدارة والعاملين في المنظمة يمثل الركيزة الأساسية لنجاح الإدارة، خصوصاً في ظل التنامي الكبير لما بات يعرف بمعايير الشفافية والمساءلة، والتي ينبغي على المنظمات التي تسعى لنيل رضا وقبول المجتمع الذي تعمل فيه أن تحرص على ضرورة أن تكون أعمالها ذات بعد أخلاقي، ويحظى بالقبول الكبير من جمهور المتعاملين مع تلك المنظمات. ونشير في هذا الصدد إلى أنه غالباً ما تتأثر أخلاقيات العاملين في المنظمة بأخلاقيات الإدارة الوسطى والعليا فيها، حيث أن الموظف يتعامل على النحو الذي تتعامل معه به الإدارة في المنظمة. ويرى Hosmer (2006: 5) أن المبادىء الأخلاقية للسلوك تعتبر المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على أخلاقيات الأفراد في المنظمات المختلفة. ويرى كذلك أن المبادىء الأخلاقية تختلف بين الناس والمنظمات باختلاف الأهداف والمعتقدات، والديانات، والعادات الثقافية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها الفرد. وعليه، فإن الأخلاق داخل المنظمات ترتبط بما يحيط بالفرد من متغيرات تؤثر في سلوكه من داخل وخارج المنظمة.

وهنـــاك العديد من العوامل الــتي تــؤثر في الســلوك الأخلاقي للفــرد كما بيّنها جــون وشيرهون John & Sherhorn (2001: 121)، ومن هذه العوامل:

1. **العائلة Family**، حيث أن تـأثير العائلة وما تحمله من قيم دينيـة، إضـافة للمعـايير الشخصية والحاجات الشخصية والمالية، تحدد السلوك الأخلاقي للفرد.
2. **المنظمة Organization**، والـرئيس المباشر للفـرد في العمـل، وكـذلك السياسـات والقـوانين المكتوبة، وكل هـذه الأبعـاد ذات أهمية كبـيرة في تكـوين المُنـاخ الأخلاقي للمنظمة والذي يدعم الثقافة التنظيمية ذات التأثير القوي في سلوك الأفراد.
3. **البيئة Environment**، فالمنظمـات تعمل في بيئـات متنوعة التـأثير، تتكـون غالبـاً من منافسـين وقـوانين حكومية وتشـريعات وأبعـاد اقتصـادية وتـأثيرات تكنولوجية ومعايير وقيم اجتماعية وثقافية، فالقوانين هي التـي تترجم القيم الاجتماعية والثقافية لتحديد السلوك الملائم للمنظمة والعاملين فيها، كما تعمل التشريعات والقوانين على مسـاعدة المسـؤولين في المنظمة لمراقبة السـلوكات والحفـاظ عليها ضـمن المعـايير المقبولة، وتحدد البيئة التنافسية معايير السلوك المقبول للمنافسين.

وفي التوجهــات الاســتراتيجية الحديثة للمنظمـــات، فــإن القيم والمعـــايير الأخلاقية قد أصـبحت واحـدة من أهم القضـايا الـتي بـات لزامـاً على المحللين والمخططين الاستراتيجيين أخذها بنظر الاعتبار لدى فحصهم البيئة الداخلية؛ وما تتضمنه من نقاط قوة وضـعف، والبيئة الخارجية وما تحمله من فـرصٍ وتهديـدات، إذ أن تلك القيم والمعـايير الأخلاقيـة؛ في ضـوء التطـورات الحديثة أصـبحت تمثل نقطة قـوة داخليـة؛ وفرصـة خارجية في حـال توافرها في المنظمــة، وفي الجـانب الآخر تمثل نقطة ضـعف داخلي؛ وتهديد خـارجي إن لم تقم المنظمة بأخذها بنظر الاعتبار لدى تخطيط وتنظيم عملياتها المختلفة.

وقد بيّن الخفـاجي (2008:ـ 201-202) أنه يمكن تحديد تصـرفات القـادة الاستراتيجيين المرتبطة بتطوير ثقافة تنظيمية أخلاقية بما يجب أن تتضمنه من أبعاد، والتي تشمل:

1. وضع ونشر أهداف محددة لوصف المعايير الأخلاقية للمنظمة.
2. المراجعة والتحـديث المسـتمران لقواعد السـلوك؛ اعتمـاداً على المـدخلات المتأتية من أفراد المنظمة والأطراف الأخرى التي تتعامل معها.
3. إبلاغ قواعد السلوك لأطراف المنظمة لتبصيرهم بالمعايير والممارسات الأخلاقية.

4. تطـوير وتنفيذ طرائق وإجـراءات تسـتخدم في بلـوغ المعـايير الأخلاقية للمنظمة، مثـل: تطبيق ممارسات التدقيق الداخلي المنسجمة والمعايير الدولية.
5. تكوين نظم مكافأة واضحة تأخذ بالحسبان التصرفات الشجاعة؛ متمثلة بتشخيص وإبلاغ التصرفات الخطأ بحيث يكافأ من يبلّغ عن هذه التصرفات.
6. بناء بيئة عمل يعامَلُ فيها جميعُ الأفراد باحترام يحفظ لهم كرامتهم.

اهتمام المنظمات بأخلاقيات الأعمال

Organizations Interest with Business Ethics

مر اهتمـام المنظمـات بأخلاقيـات الأعمـال بعـدة مراحل مهمـة، ترتبط كل مرحلة من تلك المراحل بنوعية الفكر الإداري الـذي كـان يسـود، ولكن، وفي كل تلك المراحل افـترض رواد الفكر الإداري أن الحكم على مـدى نجـاح المنظمـات يعتمد بشـكل أسـاسٍ على الكفـاءة والفاعلية في أداء الأعمال، وفي هذا الإطار فقد ركزت المداخل المختلفة لدراسة تطور الفكر الإداري على كيفية تحقيق الكفـاءة والفاعليـة، وسنسـتعرض في هـذا الاتجـاه تطـور الفكر الإداري وكيفية رؤيته وتعامله مع أخلاقيات الأعمال:

1. جـاء المـدخل الكلاسـيكي مركّزاً على كيفية اسـتثمار أقصى جهد ممكن في سـبيل تحقيق غـرض الإدارة المتمثل بتحقيق الكفـاءة والفاعليـة؛ ودون مراعـاة أو اعتبـار للجـوانب الأخـرى المتمثلة في تحقيق حاجـات ورغبـات وتطلعـات العـاملين، وفي سبيل تحقيق ذلك الغرض لم يتحقق أي اهتمام بأخلاقيات الأعمال، خاصة ما يتعلق بالتعامل مع العاملين.
2. ركز المدخل السلوكي للإدارة، كردة فعل على هذا التوجه القاسي بشأن العاملين، على كيفية مراعاة الجوانب الانسانية للعاملين، وبالتالي السعي لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم، ورغم ذلك فقد ظل موضوع تحقيق الكفاءة والفاعلية الأساس الذي يحدد أولويات الإدارة، وبقي موضوع أخلاقيات الأعمال مغيباً عن محور الاهتمامات الأساسية للمنظمات.

3. مع ظهـور المفـاهيم والمـدارس الإدارية الحديثة اسـتمر الاتجـاه نحو كيفية تحقيق معدلات عالية من الانتاجيـة، وبذات التوجه القائم على أساس تحقيق كفـاءة وفعالية الإدارة، وفي كل ذلك لم تكن التوجهات الإدارية نحو تحقيق مستويات الانتاج العالية بالكفاءة والفعالية المطلوبة مرتكزة إلى الاخلاقيات إلا في حـالاتٍ نـادرة. وهذا كما يقول نجم (2006: 35) ما يبدو واضحاً في مجال صياغة استراتيجيات المنظمات المختلفة.
4. وفي الآونة الأخـيرة، وبسـبب تزايد ضـغوط المجتمع ومرجعياته المختلفة مثـل: جماعـات حماية المسـتهلك، وحماية البيئـة، وغيرها من المؤسـسات الضـاغطة، فقد بـدأ يتنـامى اتجـاه متزايد من أجل إعـادة النظر في كفـاءة وفعالية أداء الأعمـال على أســاس من الأخلاقيــات والقيم والمعــايير الاخلاقية، وبــدأ العديد من المفكــرين والممارسـين يـرون أن الاسـتراتيجية القائمة على الأخلاقيـات هي اسـتراتيجية ذات رؤية فاحصة لنقــاط القــوة في بيئة المنظمة الداخلية، وللفــرص في بيئة المنظمة الخارجية.

وكما يرى الخفاجي (2008: 199−200) تزداد فاعلية تنفيذ العمليات الاستراتيجية عندما تُبنى على الممارسات الأخلاقية، اذ تشجع المنظمات التي تتحلى بالاخلاق الضرورية الأفراد على التحلي بها، وتمكِّنهم من اختيار النمط الاخلاقي الملائم، وممارسته في كافة مستويات المنظمة، والعمل على تأطير عملية اتخاذ القرار بالممارسات الاخلاقية، بحيث تصبح تلك الممارسات جزءًا من ثقافتها، وبالتالي التأثير المناسب في سلوكيات العاملين وآرائهم الشخصية.

وفي هذا الإطـار، وفي ظل ظهور ما بـات يُعرَفُ بمدخل أصـحاب المصـلحة القائم على تحقيق المنظمة لمصـلحة جميع الأطـراف: المـوظفين، والمـوردين، والعملاء، وحملة الاسـهم، والجماعـات والتنظيمـات المحليـة، والحكومـة، والجمهـور بصـفة عامـة، فـإن أي تصـرف اسـتراتيجي تتخـذه المنظمة سـيؤثر على رفاهية جميع الأطـراف ذات المصـلحة،

وبالتــالي فإنه يتعين على الاســتراتيجية أن تــدعم رفاهية ومصـــالح بعض الجماعــات ذات المصلحة، ولكن دون الإضرار بمصالح الأطراف الأخرى.

ويرى العامري والغالبي (2008: 66) أنه يجب أن يكون توجه المنظمة توجها سليماً وصـادقاً، ويصـبُّ باتجـاة منظمة تجسِّد الممارسة الأخلاقية الصـادقة والسـلوكات الانسـانية المنضبطة، وبالتالي أن تأخذ الادارة العليا للمنظمات بنظر الاعتبار استمرارية هذا التصـور مهما كـانت الظـروف ومهما تغـيرت القيـادات. وبيّن الخفـاجي (2008:ـ 163) أن المـدير النــاجح هو القــادر على تصــميم اســتراتيجية المنظمة وتنفيــذها متــأثراً بفلســفة المســؤولية الأخلاقية والاجتماعية الــتي تُعلي التفكــير ببعث الحيــاة الســعيدة في المجتمع ودعم برامجه وتحقيق آمال جماهير المنظمة وتطلعاتهم.

وفي هذا الصدد أشارت (Paine (1997: 91 أن المديرين الذين يتحملون مسؤولية تطبيق الأخلاقيات في المنظمة يهتمون بجانبين أساسيين، هما: المعايير والمبادئ والقيم الأخلاقية التي توجه المنظمة من جهة، وكيفية غرسها والمحافظة عليها لوقت أطول من جهة أخرى، وهذا، كما بيّن الجعافرة (2009) يقود المنظمة نحو تبنّي وتطبيق إحدى الاستراتيجيتين التاليتين:

1. اســتراتيجية الامتثــال Compliance Strategy: الــتي تركّز على القــوانين والمعــايير المحددة للسلوك في المنظمـة، فهي تعتمد بشـكل رئيسٍ على القوانين ومؤشـرات الرقابة ومنع السلوك غير القانوني.
2. اســتراتيجية الاســتقامة Integrity Strategy: الــتي تقــوم على الحاكمية الذاتية وفقــاً للمعــايير المختــارة، إذ تركّز على الهوية والاسـتقامة التنظيمية الـتي تتضـمن، ليس فقط الأهداف التجارية؛ مجموعةً من المُثُل والأخلاقيات والمسؤوليات.

النظريات الأخلاقية Ethics Theories

تجمع أغلب الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع أنه توجد ثلاث نظريات أساسية، هي: النظرية المنفعية، ونظرية الحقوق الأخلاقية، ونظرية العدالة، وسيتم توضيح هذه النظريات الثلاث فيما يلي:

(1) النظرية المنفعية Utilitarianism Theory

تفترض هذه النظرية أن العمل يكون صحيحاً وجيداً إذا نتج عنه كمٌ كبيرٌ من السعادة أكبر من الألم لكل فرد، ويعتبر Jeremy Bentham (1748- 1832) و John Stuart Mill (1806-1873) المؤسسون لهذه النظرية، التي تستند إلى الفلسفة الغائية والتي تقوم على أساس أن كل شيء موجود في الطبيعة موجّه نحو غاية معينة، ويتم الحكم على صحة العمل أو عدمه في ضوء الغاية المراد الوصول إليها، إذ أن تقّييم السلوك وفقاً لهذه النظرية يتم بالنظر إلى النتائج المترتبة عنه، أي أن تحديد صدق أو صحة الأعمال يتم عن طريق كمية النتائج الجيدة التي تنتجها تلك الأعمال.

(2) نظرية الحقوق الأخلاقية Moral Rights Theory

تستند هذه النظرية إلى أساس أن الأعمال الجيدة والمفيدة والصحيحة تكون كذلك بسبب طبيعة تلك الأعمال أو القوانين التي يتم اتباعها في العمل، وليس بسبب الفائدة أو المنفعة التي تقدمها للأفراد أنفسهم كما في النظرية المنفعية السابقة. وهذا ما أكد عليه هوسمر Hosmer (2006: 107) الذي اعتبر أن مدخل الحقوق الأخلاقية deontological approach هو عكس النظرية الغائية، فهو يعني الحقوق والالتزامات الفردية، وأن القيمة الأخلاقية للعمل لا تعتمد على النتائج، لأن تلك النتائج غير محددة وغير مؤكدة في الوقت الذي يتم فيه اتخاذ القرار، والناتج من القرار ليس له علاقة بتحديد ما إذا كان القرار أخلاقياً، فالقوانين ترشد وتوضح المناهج المختلفة لاتخاذ القرار الأخلاقي.

(3) نظرية العدالة Justice Theory

يوجد لكلمة العدالة معنيان، الأول: هو الشخص العادل أو المستقيم، والذي يعمل دائماً ما هو صحيح أخلاقياً، ويطيع القانون والعدالة، وهذا ما يسمى بالعدالة الشاملة

Universal Justice. أما المعنى الآخر: فهو ما يسمى بالعدالة المحددة particular justice والتي تختص بالفضيلة في مواقف محددة، وقسّم ارسطو العدالة المحددة إلى ثلاثة أنواع كما بيّنها بوترايت Boatright (2003: 75) وهي:

1- العدالة التوزيعية Distributive Justice: والتي تتعامل مع توزيع المنافع والأضرار.

2- العدالة التعويضـية Compensatory justice: والـتي تختص بتعـويض الأفـراد عن الأخطاء التي تحدث لهم.

3- العدالة الجزائية penalty justice والتي تتضمن عقوبة المذنبين ومرتكبي الآثام.

وكلاً من العدالتين (التعويضية والجزائية) تهتمان بتصحيح الأخطاء بشكل عام، حيث أن تعويض المتضرر هو الطريقة العادلة لتصحيح الأخطاء في التعاملات الخاصة مثل المفقـودات الناتجة عن الحـوادث، وفشل إكمـال أو إنجـاز العقـود، بينما الجزائية والـتي هي العقوبة، فهي استجابة عادلة للأعمال الإجرامية مثل السرقة أو الاغتصاب.

وقد بيّن جواد (2000: 134) الإيجابيات والسلبيات للمداخل الأخلاقية الثلاث، ووضعها في الجدول رقم (5) كما يلي:

المداخل الأخلاقية	الإيجابيات	السلبيات
المنفعة	1- تبرر الكفاءة الانتاجية. 2- تتناغم مع تعظيم الربحية. 3- تقود للنظرة الشمولية تجاه الفرد والقرارات المنظمية.	1-يصعب جعلها مقياسا كميا 2-قد تتسبب في احداث التمييز عند توزيع الموارد 3- قد تتسبب في تجاهل حقوق بعض العاملين .
الحقوق المعنوية	1- تحمي الفرد من الضرر والخطر. 2-تتناسق ومعايير اجتماعية مقبولة.	1 -قد تدفع إلى نظرة تميزية للفرد. 2- قد تدفع إلى نشر حريات شخصية فردية وتحدث عقبات أمام متطلبات الانتاجية .
العدالة	1- تهتم بتوزيع عادل ومنصف للموارد. 2- تعمل على تنشيط التوجيه الديمقراطي. 3- تحمي اولئك التابعين لادارات ضعيفة.	1- قد تؤدي إلى عدم الابداع والانتاجية. 2- قد تتسبب بإلحاق الظلم بالبعض عند توزيع العدالة بالتساوي على الجميع.

جدول (5): إيجابيات وسلبيات المداخل الأخلاقية

المصدر: جواد، شوقي ناجي (2000). إدارة الأعمال منظور كلي، الأردن- عمان: دار الحامد، ص 134.

مكونات أخلاقيات الأعمال Business Ethics Components

تمثل مكونـات أخلاقيات الأعمـال المبـادئ الأساسية التـي تتكون منها تلك الأخلاقيـات، وتشـير أغلب الأدبيـات الـتي تتعلق بأخلاقيـات الأعمـال بـأن تلك المكونـات تشـمل: (العدالـة، والأمانة، والسرية، والشفافية)، وسيتم توضيح هذه المكونات كما يلي:

أولاً - العدالة: تعني الاستقامة، والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز أومحاباة لأي اعتبار كان من حيث الاستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثروات والمدخرات الوطنية Krintner (2002). وتورد الدراسة الميدانية التي أعدها كلٌ من الفهداوي والقطاونة (2004) تعريفات عدة للعدالة التنظيمية؛ منها:

1. أنها درجة تحقيق المسـاواة والنزاهة في الحقـوق والواجبـات الـتي تعـبر عن علاقة الفرد بالمنظمـة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة الـتي يعملـون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطـرفين (Husem et. al, 1987).
2. أنها محصـلة الاتفـاق بين الجهـود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشـكل يسـهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" (Byars & Rue, 1997).
3. أنها إدراك الأفراد لحالة الانصـاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات (Cropanzano & Greenberg, 1997).

وفي هذا الإطار بيّن Lander & Gbadegesin (1984: 27) أن العدالة تبين أن السلوك الصحيح هو الذي يكون عادلاً لاهتمامات ومصالح كل فرد والذي لا ينتهك حقوق الأفراد، والعدالة كما يرى (برهوم، 2002: 12) هي المبدأ الأول لجميع المؤسسات الاجتماعية.

ثانياً - الأمانة: تعني الأمانة طمأنينة النفس وزوال الخوف، وهي واحدة من الركائز الأساسية للأخلاق، حيث أن التحلي بالأمانة والالـتزام يتم من خلال المحافظة على الوعـود الصـريحة والضمنية، وقول الحقيقة (Boatright, 2003: 33). وتكمن أهمية الأمانة في أنها:

1. تعتــبر من الأخلاق الاجتماعية الــتي تــدل على ســموِّ المجتمع، وتماسك بنيانه حين تنتشر بين أبنائه، لأنها تعني الالتزام بالواجبات الاجتماعية وأداءها خير أداء. (عبد الحميد والحياري، 198583:).
2. تعمل الأمانة على زيــــادة تماسك المنظمة والعـــــاملين فيها في جو يتسم بالأمانة والنزاهة، وبيّن كلٌ من العامري والغالبي (2008 :. 170) و إمام (2001:. 74) أن الأمانة تعني في أضيق حدودها الحفاظ على ما يودَع من مال أو ممتلكات أو أســرار لــدى العــاملين، في حين أن المعــنى الواسع لها هو الالــتزام بالواجبــات الاجتماعية وأدائها على خير مايرام.
3. تتمثل الأمانة أيضــاً في الأداء الـوظيفي، بحيث لا تُستَغل الوظيفـةُ من قبل الموظف لتحقيق مصــالح خاصة له ولأقاربه وأصـدقائه، فالاستغلالُ خيانـةٌ، والخيانة للوظيفة تكـون بالاسـتفادة المالية من المنصــب، وتضـييع وقت الـدوام الرسـمي بالتـأخر عن الـدوام أو الانصـراف مبكـراً أو عـدم تكـريس الـوقت في العمل المنتج (الغـزالي، 1970:– 54). كما أن من أشـكال الخيانة عـدم المشــاورة عند اتخــاذ القـرارات، فالمشـورة تـدفع الموظف لتحمُّل المسـؤولية وإشـعاره بقيمته في مكـان العمل، وهـذا يحفزه لتحقيق مستوى أعلى من الاداء (عبد الحميد والحياري، 1985: 75).
4. أن الأمانة تعني حسن الانتفاع بالوقت، وحُسن العمل، والاجتهاد فيه، وتأدية ما عليه من مسؤولية تجاه المجتمع ياغي (2001: 48).

ثالثاً ـ السرية: تعني السرية حفاظ الموظف على سرية المعلومـات التي يطلَّع عليهـا، بحكم موقعه الـوظيفي، الأمر الـذي يزيد من ثقة رؤسـائه بـه، وتعـني أيضـاً كما بيّن يـاغي (2001: 242) حق الأفـراد في الحفـاظ على خصوصـيتهم، وحماية مظـاهر حيـاتهم من النشر العـام، واتخـــاذ القـــرارات الشخصـــية المســـتقلة والمتحـــررة من التـــأثير غـــير الشـــرعي. وبيّن (119 :2006) Desjardenes أنه يتم انتهــاك الخصوصــية في حــال انتهــاك المســتخدِم للقـرارات الشخصــية والــتي ليست لها علاقة بعقد واتفــاق التوظيـف. وتعتـبر الســرية في الشركات من القضايا الأخلاقية المهمة، كونها تزيد من ثقة المتعاملين مع تلك الشركات.

رابعاً ـ الشفافية: تعني الوضوح والنقاء والصفاء، وهي ظاهرة تشير الى تقاسم المعلومات والتصرُّف بطريقة مكشوفة وواضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام (UNDP. File، 2008: 10-29). وتقوم الشفافية على التدفق الحرِّ للمعلومات، والتي تتيح لمن لهم مصلحة أن يطَّلعوا على المعلومات والعمليات المرتبطة بمصالحهم، وتوفر لهم المعلومات الكافية وتساعدهم في فهمها. ويعرِّف حماد (2005: 731) الشفافية بأنها: مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة لكل المشاركين في السوق.

تأثير التكنولوجيا على أخلاقيات الأعمال

The Impact of Technologies on Business Ethics

يشهد العهد الحديث تطوراً كبيراً ومتسارعاً في مختلف الجوانب، وخاصة التكنولوجية منها، وأصبحت المنظمات، بمختلف أنشطتها وعملياتها وأحجامها، تعتمد اعتماداً كبيراً على التكنولوجيا، إذ ليس بمقدور منظمة أن تعمل بعيداً عن هذا التطور الحديث، وأصبح من ضرورات تقدم ونمو وتطور المنظمات وجود موقع الكتروني للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية (Web Site)، ومن خلال هذا الموقع أصبح بمقدور من يشاء التعرف على تلك المنظمة وطبيعة أعمالها وأنشطتها. وبقدر ما أسهم هذا التطور في تقدم المنظمات، فإنه أسهم أيضاً في تعرُّض تلك المنظمات للكثير من الاختراقات والفضائح من جهة، ومن جهة أخرى التسلل لخصوصيات العاملين في تلك المنظمات، وفي هذا السياق فإن للتكنولوجيا تأثيرات مهمة على أخلاقيات الأعمال، هي:

1. إثارة قضايا أخلاقية غير مسبوقة، حيث تتيح التكنولوجيا لأصحاب الأعمال اختراق خصوصيات ورصد حركات المرؤوسين، وهذا أمر غير مقبول أخلاقياً، ويثور التساؤل فيما إذا كان استخدام هذه التكنولوجيا مقبولاً أم لا؟
2. تسهل التكنولوجيا عملية الانتهاكات الأخلاقية، وقد أسهم في ذلك التطور في تكنولوجيا المعلومات، وما نتج عن ذلك من تسهيل عمليات النصب والتزوير الالكتروني، وما يسمى بالقرصنة الالكترونية.

3. التسبب في إلحاق الضرر بالمؤسسات، فبالإضافة للضرر الذي يمكن أن يتعرض له الأفراد، هناك أضراراً بالغة يمكن أن تتعرض لها المؤسسات، والتي أصبحت أقل مناعة بسبب الاعتماد الكبير على التكنولوجيا، ومن الأمثلة على ذلك إفلاس "بنك بارينجز" عام 1995 بسبب قيام أحد الموظفين بالتلاعب في وثائق البنك من خلال دخوله للموقع الالكتروني للبنك.

الملخص

تم في هذا الفصل، معالجة قضية هامة من القضايا الإدارية المعاصرة والملحة، وهي قضية أخلاقيات الأعمال، لما حظيت به من اهتمام كبير في الآونة الأخيرة، لأن الالتزام بممارسة أخلاقيات الأعمال بات ضرورة ملحة من ضرورات تقدم ونجاح المنظمات، خاصة بعدما تعرضت كثير من منظمات الأعمال الكبرى لفضائح أخلاقية كان لبعضها الدور الأساس في خروج تلك المنظمات من عالم الأعمال.

تعني أخلاقيات الأعمال تحديد الصحيح والخطأ، والجيد والسيئ، والنافع والضار في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في معاملات ونشاطات المنظمة، وتتأثر الممارسات الأخلاقية للمنظمات بما يمارسه الأفراد العاملون فيها، ومدى التزام أولئك الأفراد بالمعايير الأخلاقية السائدة، وفي هذا الإطار فإن سلوك الفرد الأخلاقي يتأثر بالعديد من العوامل، فالعائلة التي ينتمي إليها تحدد ما هو الصح وما هو الخطأ في تعاملاته مع الآخرين، باعتبار العائلة المؤثر الأقوى في امتلاك الفرد لطباع معينة، ومن تلك العوامل أيضاً المنظمة التي يعمل بها الفرد ورئيسه المباشر في العمل، وكذلك البيئة المحيطة به ومدى تأثيرها في سلوكه الأخلاقي.

تناول الفصل أيضاً، كيفية اهتمام المنظمات بأخلاقيات الأعمال، انطلاقاً من طبيعة الفكر الإداري الذي كانت المنظمات تعمل في ضوئه؛ فقد كان تركيز الفكر والمدخل الكلاسيكي في الإدارة منصباً على كيفية تحقيق الكفاءة والفاعلية، ولم يعط أي وزن لأخلاقيات الأعمال. ولم يكن المدخل السلوكي أفضل حالاً في مراعاة الجوانب الأخلاقية، برغم محاولته التركيز على العوامل الانسانية وتحقيق حاجات العاملين. وحتى المدارس الإدارية؛ فقد استمرت في محاولاتها تحقيق معدلات أداء عالية، دون أن يكون للاعتبارات الأخلاقية الدور الكبير في بناء استراتيجية المنظمات. إلا أن الاهتمام الحديث بأخلاقيات الأعمال جاء نتيجة ضغوط المجتمع، وبسب تزايد التجاوزات الأخلاقية للكثير من المنظمات، حيث باتت تلك التجاوزات تؤثر على سمعتها، وتهدد وجودها.

كما تم بيان وتوضيح للنظريات الأخلاقية السائدة، والتي شملت: النظرية المنفعية، ونظرية الحقوق الأخلاقية، ونظرية العدالة. وتطرق الفصل إلى أهم المبادئ والمكونات التي تتكون منها أخلاقيات الأعمال، والتي شملت: العدالة، والأمانة، والسرية، والشفافية. وفي ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة في تكنولوجيا المعلومات، ونزوح المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها وأحجامها للتعامل مع تلك التطورات التكنولوجية الجديدة في أعمالها وتعاملاتها، وبرغم الفوائد الكبيرة المتحققة للمنظمات جراء تلك التطورات التكنولوجية، إلا أن ذلك حمل معه الكثير من المشاكل الأخلاقية غير المسبوقة، والمتمثلة بشكل أساسٍ في القرصنة الإلكترونية، وما تحمله من ضرر أخلاقي بالغ.

أسئلة للمناقشة

1. وضح المقصود بالخُلُق؟ وما الفرق بين الخُلُق والتَخلُّق؟
2. يمكن أن تكون الأخلاق موروثة أو مكتسبة، وضح المقصود بذلك؟
3. هناك وجهان للأخلاق: وجهه نظري وآخر عملي، ما المقصود بهذين الوجهين؟
4. حدد العوامل التي تؤثر في السلوك الأخلاقي للفرد؟
5. وضح بلغتك الخاصة ما تعنيه أخلاقيات الأعمال؟
6. ما هي الأبعاد التي تحدد تصرف القادة الاستراتيجيين، والتي ترتبط بتطوير ثقافة تنظيمية أخلاقية داخل المنظمات؟
7. كيف تعاملت المداخل الإدارية المختلفة لتطور الفكر الإداري مع موضوع أخلاقيات الأعمال؟
8. كيف أثر مدخل (أصحاب المصالح) على التوجهات الأخلاقية للمنظمات؟
9. هناك مجموعة من النظريات الأخلاقية التي تناولت موضوع أخلاقيات الأعمال. وضح تلك النظريات بشكل مفصل؟
10. قسم أرسطو العدالة إلى ثلاثة أنواع، بينها؟
11. ما مكونات أخلاقيات الأعمال؟
12. كيف أثرت التطورات التكنولوجية على أخلاقيات الأعمال؟

الفصل التاسع عشر
المسؤولية الاجتماعية
Social Responsibility

الأهداف التعليمية Learning Objectives

تُمكِّن دراسة هذا الفصل من:

1. تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية
2. تتبع الاهتمام التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
3. توضيح مكونات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

الفصل التاسع عشر
المسؤولية الاجتماعية
Social Responsibility

المقدمة Introduction

ازداد اهتمام منظمات الأعمال بالانفاق على الأنشطة الاجتماعية المختلفة بعد أن ازداد النقد الموجه إليها بشأن تركيز اهتمامها على تعظيم أرباحها، وعدم مراعاة المجتمع والبيئة التي تعمل فيها)العامري والغالبي، 2008: 48)؛ إذ لا يستطيع المديرون اتخاذ القرارات المعتمدة فقط على المنافع الاقتصادية لمنظماتهم، فالتشريعات الجديدة وزيادة الادراك والوعي لدى أفراد المجتمع دفع إدارات المنظمات لتحمل المسؤولية الاجتماعية (Silver,1981:63).

بدأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالظهور عندما بدأت بعض المنظمات بالعمل على تحسين ظروف العمل الداخلية لديها، إضافة إلى قيامها بتحسين حياة العاملين وزيادة اجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعائلاتهم (ادريس، 2005: 178)، غير أن المفهوم، حديثاً، أصبح أكثر عمقاً وشمولاً، ويركز على جميع الجوانب المتعلقة بتحسين نوعية الحياة بشكل عام، وتوفير الاستقرار الاجتماعي، وزيادة التكافل الاجتماعي، والعناية بشرائح المجتمع كافة دون تمييز (المغربي، 2006: 558).

مفهوم المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Concept

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى أنه تقع على المنظمة مسؤولية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، بحيث تمتد المسؤولية الاجتماعية إلى ما أبعد من تحقيق الارباح، وإن الخطة الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا عليها أن تعكس مسؤولية المنظمة تجاه البيئة الخارجية (جواد، 2000: 61).

ويتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يشير العامري والغالبي (2008: 89) الإشارة إلى أنه لدى قيام المنظمات بتقييم القرارات من الوجهة الاخلاقية فإنه يتعين أن يكون هنــاك تسليم باتخاذ ما هو في صــالح رفاهية المجتمع ككل وتنمية وتطوير البيئـة. كما أن الاجـراءات الاقتصــادية لها توابعها الاجتماعية الـتي تـؤثر على الأطـراف الخارجية ذات المصلحة في المنظمة. وبناء على ذلك فإنه للحصول على دعم تلك الاطراف ذات المصلحة فإن المنظمة يجب أن تأخذ في حسبانها تلك التوابع الاجتماعية عندما تضع استراتيجيتها.

يعرّف (2001: 126) Schermerhon المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام المنظمة بالعمل بالطرق التي تخدم مصالحها ومصالح أصحاب المصالح الخارجيين. ويعرفها هيل وجونز (2001) بأنها: الشعور بالالتزام من جانب المنظمات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي. ويعرّف (2001: 153) Jones المسؤولية الاجتماعية بأنها: المسؤولية الاخلاقية للمنظمة لمجموعة أصحاب المصالح التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بأعمال المنظمة. أما 42 :2005(pride et. al.) فيعرفونها بأنها: الإقرار بأن نشاطات الأعمال لها تاثير على المجتمع واعتبار ذلك التأثير في اتخاذ قرارات الاعمال. ويعرّفها (2002: 84) Williams بأنها: التزام قطاع الاعمال بمتابعة السياسات، واتخاذ القرارات والأعمال التي تفيد المجتمع. ويعرّفها (2002: 160) Jones Hill & بأنها: واجب المديرين الالتزام باتخاذ القرارات التي تشجع رفاهية وخير أصحاب المصالح والمجتمع بشكل إجمالي. كما يعرّف (2002: 84) Williams المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام قطاع الاعمال بمتابعة السياسات واتخاذ القرارات والأعمال التي تفيد المجتمع.

وتشير أغلب تعريفات المسؤولية الاجتماعية، إلى أن هذه المسؤولية تنبثق من ضرورة اضطلاع منظمات الأعمال بالمساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع، وسلوك الطريق الذي يفضي إلى تقديم كل ما فيه الخير للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمات، ووفقاً لذلك فإنه يمكن وضع التعريف الشامل التالي للمسؤولية الاجتماعية، وهو بأنها تعني: التزام منظمات الأعمال بتحقيق رفاهية المجتمع، وعدم الإضرار بالبيئة، وتقديم كل ما من شأنه خدمة

أصحاب المصلحة المختلفين، وعدم تحقيق مصلحة طرف على حساب طرف آخر، وتخصيص جزء من إيراداتها كمساهمة في النشاطات الاجتماعية المختلفة.

مداخل (اتجاهات) المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Approachs

للمسؤولية الاجتماعية مداخل، أو اتجاهات مختلفة ومتعددة، فمنها ما يرى ضرورة الـتزام المنظمة بالمسـاهمة في الأنشـطة الاجتماعيـة، ومنها ما يـرى أن منظمـات الأعمـال وجـدت فقط لتحقيق العوائد الماديـة، وتطـوير القطاعـات الاقتصـادية المختلفـة، وأنه ليس من صـــميم عملها تبـــني أي دور اجتمـــاعي، ومنها ما يـــرى ضـــرورة الموازنة بين النشـــاط الاجتماعي والنشاط الاقتصادي للمنظمات، ويشير العامري والغالبي (2008: 90) إلى أن هنـاك اتجـاهين أو مـدخلين مختلفين ومتعارضـين حـول تبـني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الاعمال، وهما:

- **الاتجـاه الاول:** وهو الاتجـاه الكلاسـيكي، الـذي يركز على أن الوظيفة الأساسـية للأعمال هي جعل الاعمال مربحة وتعظيم الربح والعوائد، وعدم الصرف على أي أنشطة اجتماعية لأنها تؤدي إلى هدر أرباح المساهمين. ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإنفـاق على الجـوانب الاجتماعية يزيد من كلفة الانتـاج ويمكن أن يتسـبب في ذوبـان الهـدف الـرئيس للأعمـال وهو تحقيق الـربح، إضـافة إلى أن المـديرين ليس لديهم خبرة بإدارة البرامج الاجتماعية، وبموجب هذا الاتجاه فإن العمل ينطوي على نـوع واحد من المسؤولية وهي استخدام المـوارد في مجـال الأنشـطة الـتي تزيد من أرباح ذلك العمل؛ طالما أن ذلك يتم في ظل منافسة مفتوحة وحرة دون خداع وغش (Hill and Jones, 2002: 119).

ويفيد النمـوذج الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية في أن زيـادة الاربـاح تعتـبر مسـؤولية أخلاقيـة رئيسة لإدارة الأعمـال، لأنها تعتمد على المنفعة الـتي تقدمها والحقوق الفردية التي تحفظها كما يقول Desjardenes (1999: 53).

- أما **الاتجاه الثاني:** فيرى كما يقول العامري والغالبي (2008:. 90) أن منظمات الأعمال يجب أن تتبنى دوراً اجتماعياً واسعاً، وأن تنفق على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع، ومن خلال هذا الاتجاه فإن منظمات الأعمال يجب أن تراعي مصالح جميع الأطراف، وأن لا ينحصر دورها فقط في مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين، فمنظمات الأعمال تخلق مشاكل مختلفة ومتنوعة، ويجب عليها أن تسعى إلى حلها، وإن مساهمة المنظمة في المجتمع، من خلال المساهمة بحل المشاكل المختلفة، سواء التي كانت المنظمة سبباً بها، أو تلك التي تحدث بفعل ظروف أخرى تعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع وتقلل من التدخل الحكومي (Pride, et. al.، 2005: 49).

ويرى المعارضون للمسؤولية الاجتماعية عدم وجود خبرة لدى المنظمات لإدارة البرامج الاجتماعية، وأن تبني المسؤولية الاجتماعية سوف يتسبب في تضارب المصالح، ويشوش تحقيق الأهداف، ويعمل على تقليل أرباح المساهمين، ويؤدي إلى صعوبة المساءلة القانونية عن الجوانب الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء الاجتماعي، وهذا ما بينه كلٌ من (نجم، 2006: 203) و (ديسلر، 1992: 809).

نماذج المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Models

كما أن للمسؤولية الاجتماعية اتجاهين، فإن لها أيضاً نموذجين، يختص كلُ نموذج بتغطية اتجاه من اتجاهات المسؤولية الاجتماعية، وهذا يعني أنه ينبغي على المنظمات تبني أحد النموذجين في توجهها نحو التعامل مع المسؤولية الاجتماعية، إذ يصعب الجمع بين النموذجين في آن واحد، وفي هذا السياق، فقد بيّن Pride et. al. (2005: 48) أنه يوجد نموذجان للمسؤولية الاجتماعية، هما:

- **النموذج الاقتصادي Economic Model:** الذي يرى أن المنظمات وجدت من أجل إنتاج سلع وخدمات جيدة، والحصول على الربح ودعم الأعمال، وهذا بدوره يجعل المجتمع يحقق الاستفادة القصوى عندما يترك لقطاع الأعمال وحده إنتاج وتسويق

منتجاته المربحة التي يحتاجها المجتمع، وكنتيجة لذلك فالمسؤولية الاجتماعية تصبح من مقتضيات عمل الحكومة وجماعات البيئة والمؤسسات الخيرية.

- **النموذج الاقتصادي ـ الاجتماعي Socio-economic Model:** الذي يرى أن المسؤولية ليست فقط تجاه أصحاب الأسهم، بل يجب أن تكون اتجاه الزبائن والموظفين والمزودين والقطاع العام والمجتمع بأكمله، ما يعني أن مسؤولية منظمات الأعمال هي ليست فقط تحقيق الربح، بل أيضاً كما بيّن Pride et. al.)2005: 49) التركيز على كفاءة وجودة الحياة، والمحافظة على الموارد الطبيعية، وتوازن العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي للمنظمات، والتركيز على اهتمامات المجتمع، والحكومة.

وأوضح كلٌ من ديسلر (1992: 810)، و Jones & Hill (2000: 162) المزايا التي يمكن أن تتحقق للمنظمات إذا ما أخذت بمنحى المسئولية الاجتماعية ، والتي تتمثل في:

1. تعزيز صورة المنظمة لدى المجتمع.
2. يعتمد نمو الاعمال على مستوى مسؤوليتها الاجتماعية.
3. مساعدة المنظمة على تخفيض الحاجة لأن تفرض الأطراف الرسمية القوانين والأنظمة الاضافية التي تفرض أعباء وتكلفة عليها.
4. تحقيق فائدة للعاملين والمجتمع من اضطلاع المنظمات بالدور الاجتماعي لها.
5. إن نوعية الحياة، إجمالاً، ستكون أفضل فيما إذا التزمت المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية.

6. ازدياد أعمال ومشروعات المنظمات، وما يلازم ذلك من زيادة في أرباحها في حال العناية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

فيما يرى أولئك الذين يناهضون المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كما يبين ديسلر (2002: 811) أن تعظيم الأرباح هو الهدف، لهذا فإن القيم الاقتصادية هي المعيار الوحيد التي يقاس بها نجاح الأعمال. ويبررون هذا الإدعاء بما يلي:

1. إن الـتزام المنظمة بمسـؤولية تجـاه المجتمـع، والتحكم في التلـوث والسـلامة المهنية سيزيد من الإنفاق الذي يؤدي بالمنظمة الى التراجع.
2. يؤدي اهتمام المنظمة بتحقيق الأهداف الاجتماعية إلى تخفيف تركيز الأعمال على تحقيق الانتاجية الاقتصادية.

ويرى جواد (2000: 135) أن هناك ثلاثة مداخل للمسؤولية الاجتماعية، تتمثل في: **(المنفعـة، والحقـوق المعنويـة، والعدالـة)**، كما **أن** هنـاك ثلاثة مفـاهيم بشـأن المسـؤولية الاجتماعيـة، هي: (التقليديـة، والمصـلحية، والايجابيـة)، وقد وضّـح جـواد هـذه المفـاهيم أو المداخل الثلاثة كما يلي:

- المفهوم التقليـدي للمسؤولية الاجتماعيـة، الـذي يعبّر عن بـذل جهود الإدارة والمـديرين لخدمة مصالح مالكي المنظمة من خلال تعظيم الأرباح، وعدم المخاطرة بمصالحها.
- المفهوم المصـلحي للمسؤولية الاجتماعيـة، والـذي بـرز خلال عقد الثلاثينـات من القرن العشرين بسبب تطور التدخل الحكومي في مناهج الحياة المجتمعية.
- المفهوم الايجابي للمسؤولية الاجتماعية، الذي يعبّر عن أهمية التزام المديرين بضرورة تلافي المشاكل التي تواجه المنظمة من خلال دراسة البيئة، واتخاذ الحيطة ازاء التطورات المحتملة فيه،ا وتوليف الأهداف المنظمية بطريقة تحقق مصالح الجماعات المستفيدة من المنظمة، واعتماد الخطوات الثابتة بشأن المصالح المتبادلة للمنظمة.

مجالات (اهتمامات) المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Interests

تضـطلع منظمات الأعمال بمسؤوليتها تجاه فئات محددة، وتسعى إلى محاولة تحقيق مصـلحة تلك الفئـات، وبين العـامري والغـالبي (2007: 90) أن هنـاك ثلاثة مجـالات أو اهتمامـات للمسؤولية الاجتماعيـة، يختص كل منها بتحقيق أهداف الفئة التي يهتم بهـا، وهذه المجالات هي:

1. **أصحاب المصالح :Stakeholders** وهم الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تتاثر مباشرة بسلوكات المنظمة، والتي تشعر بأن لها حصة أو منفعة من أداء

المنظمة. وأصحاب المصالح قد يكونوا أساسيين أو ثانويين، ويتكونون بشكل أساسٍ من: العاملين، والزبائن، والمجهزين أو الموردين، والمنافسين، والحكومة، وجماعات الضغط، ومؤسسات التعليم، والمجتمع المحلي، ونقابات العمال، والاحزاب السياسية. وقد حدد (149 :2002) Palmer & Hartly مسؤولية المنظمة تجاه كل طرف من هذه الأطراف، فمثلاً تكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الزبون من خلال تزويده بالسلع والخدمات التي تشبع أو تلبي حاجاته طول الوقت وبشكل واسع. أما المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين فتتمثل في تحقيق المتطلبات الاساسية، وتأمين الحوافز المادية وغير المادية لهم. وبالنسبة للمجتمع المحلي فإن المسؤولية الاجتماعية تبرز من خلال الاهتمام بالمساهمات الخيرية ودعم البيئة المحلية. وبالنسبة للحكومة تكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال الالتزام بدفع العائدات الضريبية للحكومة، والتي بالتالي تدعم القطاعات الحكومية المتعددة بما فيها القطاع الصحي وتسهم في تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع. أما فيما يتعلق بالمزودين فتكون مسؤولية المنظمة تجاههم في كيفية تعاملها معهم من حيث الاهتمام بالمواعيد، وتوزيع اعمالها عليهم دون تفرقة، وتحقق حاجياتهم. وبالنسبة لأصحاب المصلحة الدوليين فقد بيّن (57 :2000) Deresky أن المسؤولية الاجتماعية الدولية تتعلق بالتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية لقرارات المنظمات الدولية، والتي تخص نشاطاتها في الدول الاخرى بالإضافة الى المحافظة على بيئة الدول المضيفة. وإن المكانة تجاه المسؤولية الاجتماعية التي تتخذها المنظمة في أعمالها الدولية هي أكثر تعقيدًا، وذلك بسبب توجه المسؤولية نحو التطور الاقتصادي في الدولة المضيفة للعب الدور الفعال في تحديد وحل المشاكل العالمية.

2. **البيئة الطبيعية Natural Environment:** بين العامري والغالبي (2007: 92) أن المنظمات تركز بشكل كبير على كل العناصر المتعلقة بالبيئة مثل الأفراد العاملين في المنظمة، إذ يجب أن يكون لديهم وعي بأهمية العمل في بيئة صحية،

وفي تنمية البيئة الطبيعية وحمايتها على المدى البعيد وبشكل مستمر، وتطوير السمعة الحسنة للمنظمة في مجال حماية البيئة، لما لذلك من أهمية في تحقيق المردود المستقبلي للمنظمة. وتعتبر جماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والارض قوة حقيقية ذات تأثير سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي، وقد ازداد تأثير تلك الجماعات بسبب التلوث الكبير الذي تحدثه شركات النفط والشركات الكيماوية، إذ تعتبر من أكثر المنظمات التي تتسبب في تلوث البيئة، وبشكل عام ليس هنالك منظمة أعمال لا يوجد لها مخلفات أعمال تضر بالبيئة.

3. **رفاه المجتمع Social Welfare**: إذ يجب على منظمات الأعمال العمل على زيادة رفاهية المجتمــع، وتنمية الرفــاه الاجتمــاعي بشــكل عــام من خلال المســاهمة في الأنشــطة الخيرية Philanthropy، وأعمــال الإحســان charity، ودعم الأنشــطة الرياضـية والثقافية والفنية الـتي تسـاهم في رفـع ذوق المجتمـع، وعـدم خـرق مبـادئ وحقوق الانسان.

استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
Social Responsibility Strategies

تتجه منظمات الأعمال نحو تبني المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من تبنيها لإحدى الاستراتيجيات الأساسية للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية، وتتفاوت تلك الاستراتيجيات بين رفض التبني إلى المبادرة الطوعية، وبيّن Williams (2002: 99) أن هناك أربع استراتيجيات يتم تبنيها لممارسة المسؤولية الاجتماعية، والإسهام في الإنفاق على الانشطة الاجتماعية، وهي:

- **اســـتراتيجية الممانعة أو عـــدم التبـــني Obstructionist Strategy**: وتهتم هــذه الاستراتيجية بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأن هذه المنظمات تركز على تعظيم الربح والعوائد الاخرى.

- **الاستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy:** وتعني القيام بدور اجتماعي محدود، وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة، من أجل حماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى.
- **اسـتراتيجية التسـكين Accommodative Strategy:** تسـهم المنظمة في الأنشـطة الاجتماعية من خلال تبـني الانفـاق على الجـوانب المرتبطة بالمتطلبـات الاقتصـادية والاخلاقية والقانونية.
- **اسـتراتيجية المبـادرة الطوعية Proactive Strategy** : حيث تتبـنى المنظمة دور اجتماعي واسع، وتأخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية Social responsibility Dimensions

تتمثل المسؤولية الاجتماعية في مجموع الأنشطة أو الالتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تضطلع بها المنظمة وتفي ببعض الاحتياجات والتي قد لا تعود على المنظمة بفائدة اقتصادية مباشرة سواء كان هذا الاضطلاع بهذه الأنشطة اختيارياً ام تنفيذاً لأحكام القوانين والانظمة، وقد حدد (Carroll (1991: 405 أربعة أبعاد ومكونات للمسؤولية الاجتماعية، وهي التي تم اعتمادها في هذه الدراسة كمتغيرات للمسؤولية الاجتماعية، وهي:

1) البعد الاقتصادي: ويشير إلى أن قطاع الأعمال عليه التزام بأن يكون منتجاً ومربحاً، ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع. ويذكر العامري والغالبي (2008: 65) أن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، ويشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية، منها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الاحتكار، وعدم الإضرار بالمستهلكين، واحترام قواعد المنافسة، وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين. ويعتمد نمط المسؤولية الاقتصادية على وجهة النظر التي تركز فيها منظمات الأعمال على هدف تعظيم الربح، وأن المساهمات الاجتماعية لا تعدو كونها نواتج عَرَضية للبعد الاقتصادي.

2) البعد القانوني: ويستند كما بين الشنواني (1999:. 31-41) إلى القوانين والتشريعات. وإن اهتمام قطاع الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية يتناول عدة مواضيع مثل حماية البيئة،

وحماية المستهلك، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع. وقد تولدت العديد من المشكلات المسببة لتلوث البيئة، والناتجة عن مخلفات المصانع التي تُلقى في الأنهر والبحار، وما يمكن أن تسببه من القضاء على الكائنات البحرية، إضافة للضوضاء الناتجة عن الأصوات العالية للماكينات والسيارات والمنتجات التكنولوجية والتي تسبب الإزعاج والمرض للناس، وكذلك ما يصدر عن تلك المصانع من دخان يعمل على تلويث الهواء.

وتتضمن المسؤولية القانونية كما يشير العامري والغالبي (2008) عدة عناصر تتمثل في قوانين حماية المستهلك من الغش والتزييف. وتشمل أيضاً حماية البيئة من التلوث، ومنع الاستخدام غير المنظم للموارد، والتخلص من الفضلات، وتأمين السلامة والعدالة للأفراد من حيث عدم التمييز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين، ومساعدة الأفراد في حالات الإصابات والتقاعد وتوفير العمل للمرأة والمعوقين (Murthy، 2007).

3) البعد الاخلاقي: الذي يعكس الرموز غير المكتوبة، والمبادئ، والقيم والعادات والتقاليد والدين، وكل ما له علاقة باتجاهات المجتمع، والتي تذهب إلى ما هو أبعد من الأبعاد التي يحددها القانون. وتهتم المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال بالقيام بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين، كما تتضمن المسئولية الأخلاقية عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصح والخطأ عند توجيهها لاعمالها. وحتى تلتزم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فإن عليها أن تعطي الأولوية للسلوك الاخلاقي، وكي تقوم المنظمة ذلك، فإنه ينبغي إيلاء أهمية كبيرة للأخلاق، وتشجيع الأفراد لاتخاذ المسؤولية الأخلاقية بشكل أكثر جدية، والتركيز على الجماعة، واحترام وجهات النظر المختلفة للجميع (Shaw، 180:2008). وتستند المسؤولية الاخلاقية كما يشير العامري والغالبي (2008 :65) إلى المبادئ والمعايير الأخلاقية، والقيم الاجتماعية، واحترام حقوق الانسان، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

4) البُعد الخيّر: تعتبر المسؤولية الخيرية أو الانسانية لقطاع العمل مسؤولية اختيارية، ومن الصعب الحكم عليها والتحقق منها. والمسؤولية الخيرية كما يشير (175 :2006) weiss هي جزء مهم من دور المنظمات الذي يجب أن تلعبه على المستويات العالمية والوطنية

والمحلية. ومن أمثلة هذه المساهمات ما قدمته شركة مايكروسفت من مساهمة مالية كبيرة لعلاج مرضى الإيدز في الهند، ومساهمتها في مساعدة 5000 منظمة غير ربحية في العالم، ومن الأمثلة أيضاً كما أورد weiss مساهمة شركة Albertsons Grocery التي تجاوزت (600 مليون دولار) لدعم التعليم في بعض الولايات الأمريكية.

يرتبط البُعد الخيّر أو الانساني كما يقول العامري والغالبي (2008: 65) بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وبكل ما يرتبط بذلك من عناصر مختلفة، ويرتبط بمساهمة قطاع الأعمال في حل مشاكل المجتمع باعتباره جزءًا منه، ويتوجب على قطاع الأعمال كما يقول الشنواني (1999: 31-41) أن يشارك المجتمع في مناسباته الوطنية وأعياده من جهة، والمشاركة في النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع؛ كالزلازل والبراكين، وحل مشكلات الفقر والبطالة، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والرياضية، ورعاية دور الأيتام ودور المسنين، والمحافظة على البيئة وتخضيرها من جهة أخرى.

الملخص

تم في هذا الفصل، مناقشة واحدة من القضايا الإدارية المعاصرة المهمة، والتي يتزايد الاهتمام بها يوماً بعد يوم، وهي قضية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، والتي تشير إلى أنه عند قيام المنظمات بأعمالها، فإنه يتعين أن يكون هناك تسليم باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل وتنمية وتطوير البيئة، وعدم الإضرار بها.

كذلك، تناول الفصل تحديداً لمداخل المسؤولية الاجتماعية، والتي تمثلت في مدخلين أساسيين، وهما: المدخل الكلاسيكي؛ الذي يرى أنه ليس من مقتضيات عمل المنظمات أن تضطلع بالمسؤولية الاجتماعية، والمدخل الاجتماعي؛ الذي يطالب بزيادة تدخل المنظمات في الاهتمام بتطوير رفاهية المجتمع. كما تناول نماذج المسؤولية الاجتماعية، واعتبر أنها تضم نموذجين أساسيين يتفقان مع مداخل المسؤولية الاجتماعية، وهما: النموذج الاقتصادي؛ الذي يعتبر أن المنظمات وجدت للحصول على الربح ودعم الاعمال، والنموذج الثاني هو النموذج الاقتصادي . الاجتماعي؛ الذي يرى أن المسؤولية يجب أن تكون تجاه جميع

أصحاب المصالح والمجتمع بأكمله، أي أن مسؤولية منظمات الأعمال ليست فقط تحقيق الربح، بل المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

وتبين أيضاً، أن مجال اهتمام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يرتبط بثلاثة أطراف أساسية، وهي: أصحاب المصالح؛ سواء أكانوا أساسيين أم ثانويين، والبيئة الطبيعية، والمجتمع بأكمله. وهناك أربع استراتيجيات للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية، وهي: استراتيجية الممانعة أو عدم التبني، والاستراتيجية الدفاعية، واستراتيجية التسكين، واستراتيجية المبادرة الطوعية. كما أن هناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية، تتمثل في: البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الخير أو الإنساني.

أسئلة للمناقشة

1. وضح مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟
2. هناك مدخلان مختلفان ومتناقضان للمسؤولية الاجتماعية، بين المقصود بهذين المدخلين؟
3. ما النماذج الأبرز للمسؤولية الاجتماعية؟
4. اذكر المزايا التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات التي تأخذ بمنحى المسؤولية الاجتماعية؟
5. ما المبررات التي يسوقها المدافعون عن فكرة عدم تبني المنظمات لأي دور اجتماعي؟
6. هناك ثلاثة اهتمامات أساسية للمسؤولية الاجتماعية، ما هذه الاهتمامات؟ موضحاً ذلك بالتفصيل؟
7. وضح استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية؟
8. بين بالتفصيل الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية؟

المصطلحات الأساسية
Glosary

(أ)

- **الاتجاه الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية Social Approach**

يرى أن منظمات الأعمال يجب أن تتبنى دوراً اجتماعياً واسعاً، وأن تنفق على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع، ومن خلال هذا الاتجاه فإن منظمات الأعمال يجب أن تراعي مصـالح جميع الاطـراف، وأن لا ينحصر دورها فقط على مراعـاة تحقيق الأربـاح والعوائد للمساهمين.

- **الاتجاه الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية Clasical Approach**

يركز على أن الوظيفة الأساسـية للأعمـال هي جعل الأعمـال مربحة وتعظيم الـربح والعوائد، وعدم الصرف على أي أنشطة اجتماعية لأنها تؤدي الى هدر أرباح المساهمين.

- **الإثراءُ الوظيفيُ Enrichment**

هو تقنيـةٌ تعمل على توسـعة مهمـات العامل لرفع حاجة العـاملين للرضـى، ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات.

- **الأخلاق Ethics**

هي الطبع والسجية والدين والمروءة والسلوك السليم والتعامل الايجابي، وهي أيضاً الابتسامة والتواضع والهدوء والتروي وضبط النفس والابتعاد عن الغضب والحلم والصبر، وبمعنى آخر كل ما نحبه وما نفضله في حسن التعامل مع الآخرين.

- **أخلاقيات الأعمال Business Ethics**

تعـني تحديد ما الصـحيح والخطـأ، والجيد والسـيئ، والنـافع والضـار في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في معاملات ونشاطات المنظمة.

- **الإدارة الالكترونية Electronic Management**

هي عبـارة عن تحويل الأعمـال والخـدمات الإدارية التقليدية والإجـراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية.

- **إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)**

هي استراتيجية تنظيمية تركز على إرضـاء العملاء والمحافظة على ولائهم، وذلك من خلال التحسـين المسـتمر لخصـائص المنتج ولكفـاءة العمليـات الإنتاجيـة، وتعـني بصـورة مختصـرة تَفاعُل المُـدخلاتِ وهي: الأفـراد والأسـاليب والسياسـات والأجهـزة، لتحقيق جـودةٍ عاليةٍ للمُخرَجات.

- **إدارة المعرفة Knowledge Management**

هي عمل المطلوب لتحقيق أقصى ما يمكن من الموارد المعرفية، وهي أيضاً العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.

- **إدارة النمو Growth Management**

هو إدارة التغير الجذري الذي يحدث في العمل والذي يشمل التغير في حجم العمل وفي الكثير من خصائصه.

- **استراتيجية الاستقامة Integrity Strategy**

الاسـتراتيجية الـتي تقوم على الحاكمية الذاتية وفقاً للمعـايير المختـارة، إذ تركز على الهوية والاسـتقامة التنظيمية الـتي تتضـمن، ليس فقط الأهـداف التجاريـة؛ مجموعـةً من المُثُل والأخلاقيات والمسؤوليات.

- **استراتيجية الامتثال Compliance Strategy**

الاسـتراتيجية الـتي تركز على القـوانين والمعـايير المحـدِّدة للسـلوك في المنظمـة، فهي تعتمد بشكل رئيسٍ على القوانين ومؤشرات الرقابة ومنع السلوك غير القانوني.

- **استراتيجية التسكين للمسؤولية الاجتماعية Accommodative Strategy**

تسهم المنظمة في الأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الانفاق على الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.

- **الاستراتيجية الدفاعية لرأس المال الفكري Defencive Strategy**

تعني قيام المنظمة الدفاع عن ملكيتها الفكرية المنبثقة عن رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تشمل براءات الاختراع، وحقوق الملكية، وأسرار التجارة، وغيرها. وهذا يتطلب إجراءات قانونية من أجل الدفاع عن تلك الحقوق.

- **الاستراتيجية الدفاعية للمسؤولية الاجتماعية Defensive Strategy**

تعني قيام المنظمات بدور اجتماعي محدود، وبما يتطابق والمتطلبات القانونية المفروضة، من أجل حماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الادنى.

- **استراتيجية المبادرة الطوعية للمسؤولية الاجتماعية Proactive Strategy**

حيث تتبنى المنظمة دورًا اجتماعيًا واسعًا، وتأخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قراراتها.

- **استراتيجية الممانعة أو عدم التبني للمسؤولية الاجتماعية Obstructionist Strategy**

تهتم هذه الاستراتيجية بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأن هذه المنظمات تركز على تعظيم الربح والعوائد الاخرى.

- **الاستراتيجية الهجومية لرأس المال الفكري Offensive Strategy**

وتقوم على أساس الإبداع والابتكار، وتقديم التحسينات المستمرة سواء على صعيد صيغ العمل أو على شكل تقديم منتجات جديدة، الأمر الذي من شأنه تقوية الموقع التنافسي للمنظمة.

- **أصحاب المصالح Stakeholders**

هم الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكات المنظمة، والتي تشعر بأن لها حصة أو منفعة من أداء المنظمة. وأصحاب المصالح قد يكونوا أساسيين أو ثانويين، ويتكونون بشكل أساسٍ من: العاملين، والزبائن، والمجهزين أو الموردين، والمنافسين، والحكومة، وجماعات الضغط، ومؤسسات التعليم، والمجتمع المحلي، ونقابات العمال، والأحزاب السياسية.

- **الأصول غير الملموسة Intangible Assets**

هي الأصول التي تسهم بزيادة القيمة السوقية للمنظمات بطريقة غير مباشرة، وتشمل الملكية الفكرية، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية، ومعارف الأفراد وخبراتهم وعلاقاتهم وحالتهم النفسية.

- **إعـادة هندسة العمليـات Management by Process Reengineering (MPR)**

هي عملية تفكير جاد لإحداث تغييرٍ جذريٍ في العمليات التي تقوم بها الشركة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء. وتتضمن إعادةَ تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها الشركةُ ابتداءً من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمخرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر كفاءة وفاعلية. كما تتضمن دمجَ أو إلغاءَ أو إعادةَ تصميمِ النشاطات حيثما يلزم ، دون النظر إلى التزام الشركة بالنشاطات السابقة.

- **الأعمال الالكترونية Business Electronic**

هي مفهوم واسع لممارسة الأعمال– المختلفة ومتعددة الأنشطة والمجالات – في علاقتها مع كل الأطراف ذات العلاقة من موردين وموزعين وعملاء وشركاء أعمال وتنفيذها، وإدارتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها وخدمات الانترنت والشبكات المختلفة وتسخيرها بحيث تحقق فعالية وكفاءة في أدائها وتّميز.

- **افتراضي Virtual**

نوع من حلول تكنولوجيا المعلومات (IT solution) الذي يجيز فعليا لعدد غير محدود من أعضاء المشروع التواصل مع بعضهم البعض وتنفيذ عملياتهم وأعمالهم، باستخدام بنية تحتية بشكل مشترك وفي هذه البنية التحتية يتم تنميط وتوزيع وتقاسم تطبيقات البرامجيات وتجهيزات الحاسوب والبيانات ومصادر شبكة الاتصالات، كما يتم تنميط المعدات المحلية لكل عضو من أعضاء المشروع الى أقصى ما يمكن.

- **الأمانة Integrity**

تعني طمأنينة النفس وزوال الخوف، وهي واحدة من الركائز الأساسية للأخلاق، حيث أن التحلي بالأمانة والالتزام يتم من خلال المحافظة على الوعود الصريحة والضمنية وقول الحقيقة.

- **الأمل Hope**

ويشمل الأمل عملية الإصرار الشخصي للتقدم إلى الأمام والمحافظة على الجهد باتجاه تحقيق الأهداف، كما انه يعني القدرة على رؤية البدائل للعمليات الممكنة للوصول لتلك الأهداف، وأيضاً المواظبة من أجل الأهداف، وعند الضرورة إعادة توجيه المسارات نحو الأهداف بهدف النجاح.

(ب)

- **البعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية Ethic Dimension**

الذي يعكس الرموز غير المكتوبة، والمبادئ، والقيم والعادات والتقاليد والدين، وكل ما له علاقة باتجاهات المجتمع، وتهتم المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال بالقيام بما هو صحيح وعادل، وتجنب الإضرار بالآخرين، كما تتضمن المسؤولية الأخلاقية عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصح والخطأ عند توجيهها لأعمالها.

- **البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية Economic Dimension**

يعني أن قطاع الأعمال عليه التزام بأن يكون منتجاً ومربحاً ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع. ويستند هذا البعد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، ويشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية، منها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الاحتكار، وعدم الإضرار بالمستهلكين، واحترام قواعد المنافسة، وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين.

- **البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية Legal Dimension**

يستند هذا البعد إلى القوانين والتشريعات، ويتناول اهتمام قطاع الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية بعدة موضوعات مثل حماية البيئة، وحماية المستهلك، والمشاركة في حل مشاكل المجتمع.

- **البعد الانساني (الخيّر) للمسؤولية الاجتماعية Human Dimension**

تعتبر المسؤولية الخيرية أو الانسانية لقطاع العمل مسؤولية اختيارية، ومن الصعب الحكم عليها والتحقق منهـا، وهي جــزء مهم من دور المنظمــات الــذي يجب أن تلعبه على المستويات العالمية والوطنية والمحلية.

- **البلد المضيف Host Country**

وهي البلد التي تزاول فيها الشركات الأجنبية أعمالها، بمعنى أنها تستضيف تلك الأعمال دون أن يكون لها حق التدخل فيها.

(ت)

- **التجارة الالكترونية Commerce Electronic**

أسلوب من الأساليب التجارية والتى تكون فيها المعاملات التجارية بين المشاركين إلكترونياً ، بمعني إجراء المعاملات التجارية بواسطة الحاسب الآلي عن طريق الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) أو عن طريق استخدام شبكات خاصة مثل الشبكة الوسيطة Value Added Networks (VAN).

- **التخلق Affectation**

هو تكلف من الانسان يحاول به أن يظهر من أخلاقه خلاف ما يبطن.

- **التدريب Training**

هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرٍعلى مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة.

- **التدريس Education**

هو نشاط تواصلي يهدف إلى إثارة التعلم وحفزه وتسهيل حصوله، حيث أنه مجموعة الأفعال التواصلية والقرارات التي يتم اللجوء إليها بشكل قصدي ومنظم، أي يتم استثمارها وتوظيفها بكيفية مقصودة من طرف الشخص (أو مجموعة من الأشخاص) الذي يتدخل كوسيط في إطار موقف تربوي – تعليمي، كما يمكن اعتبار التعليم بأنه طريقة لنقل العلم

والمعارف والثقافات والحضارات والاتجاهات، وهى تعتمد على التلقين او التفهيم للاشخاص بطريقة نظرية.

- **التعلّم Learning**

هو التغير النسبي والثابت في السلوك، وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الاجتماعية والثقافية المحيطة به، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة، أو نتيجة عمليات التعليم التي حصل عليها، وتتم عمليات التعلّم لكل إنسان بشكل تلقائي، حيث تتفاعل ظروفه الشخصية وقدراته مع ما يحيط به من ظروف اجتماعية وثقافية لاستثمار تعلمه من أجل تطوير نفسه وقدراته.

- **التعلم الالكتروني Learning Electronic**

هو ذلك من النـوع من التعلم الـذي يعتمد اعتمـاداً كليـاً في الحصـول على البيانـات والمعلومـات والمعرفة وتبادلها وتشاركها ، واكتسـاب المهارات المختلفة وتطوير القدرات، على توظيف التقنية الالكترونيـة، ممثلـةً في اسـتخدام برمجيـات وتطبيقـات الحاسـوب القائمة على اسـتخدام شـبكات الاتصــالات المختلفة العالمية والمحلية منها والـتي تتضـمن اسـتخدام الانترنت والانترانت والاكسترانت لتحقيق حالتي التعليم والتعلم.

- **التعليم Teaching**

هو عملية منظمة يقوم بها المعلم بهدف نقل معلوماته ومعارفه وخبراته لغيره، وهي عملية غير مستمرة يمارسها المعلم في العملية التعليمية.

- **التعليم الالكتروني Teaching Electronic**

جزء من التعلم الالكتروني، والذي يقدم من خلال جهة تعليمية تكون نشاطاتها وفعالياتها في الغالب مكرسة لهذه العملية.

- **التفويض Delegation**

تخويلُ جزءٍ من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، والذي يمكن استردادها في أي وقت، وضمن أسسٍ وقواعدَ رسميةٍ محددةٍ، بعكس التمكين حيث يبقي الأفرادُ مسئولين عن إنجاز أعمالهم والمحاسبة على نتائجها.

- **التمكين Empowerment**

يتمثل في إطلاقِ حريـةِ الموظـفِ، وهو حالـةٌ ذهنيـةٌ، وسياقٌ إدراكيٌ لا يمكن تطويره بشكل يُفرَضُ على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، وهذه الحالـةُ الذهنيـةُ تحتاج إلى تبنِّي الفرد لها، لكي تتوافرَ له الثقةُ بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدراتٍ معرفيةٍ تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد الوصولَ إليها.

- **التميّز Excellence**

هو عمل الشيء بشكل حسن، وبدرجة عالية من الإحتراف والتفوق وبالتصنيف الأول، كما أنه يعني طريقة لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضى الزبائن، والعاملين، وأصحاب المصلحة في المنظمات.

- **التنمية المستدامة Sustainable Development**

التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

(ث)

- **الثقافة التنظيمية Organizational Culture**

هي مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها ويؤمن بها العاملون، ومن ثم تؤطر لقواعد السلوك والأداء في المنظمة.

- **الثقة Trust**

القدرة الذاتية لاتخاذ أو وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي.

(ج)

- **الجودة الشاملة Quality Management**

هي عبـارة عن برنـامج تغيير يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر للمنتج أو للخدمـة، ويتطلب برنامج تطبيق الجودة الشاملة مشاركة جميع المستويات الإدارية والتركيز على تلبية حاجات ورغبات العملاء وإرضائهم، ما يحقق النمو والتطور للعاملين ويحقق للشركة الربح والنمو والاستمرار.

(ح)

- **الحكومة الالكترونية Electronic Government**

هى انتقـال الحكومة الى المـواطن بطريقة الكترونية لتيسـير تعاملاته مع هيئاتها المختلفة، وبالتــالى فهى تفتح البــاب أمــام نمط جديد من التعامل يهىء المنــاخ للابتكــارات الجديدة سواء فيما يتعلق بالتعاملات بين الجهات الحكومية وبعضها أو بين الجهات الحكومية والمواطنين بما فى ذلك المستثمرين ومؤسسات الأعمال.

(خ)

- **الخبرة Experience**

يُعرّفها فرناندز وآخرون Fernandez et. al. (2004) بأنها معرفة من نوع عالٍ، والخبير هو شخص يملك معرفة لأداء مهام بشكل أفضل من الآخرين، لكونه يملك عدة مستويات من المهارات والمعارف.

(ر)

- **الرائد Entrepreneur**

فردٌ يقيم عملاً صغيراً ويجعل منه خلال فترة قصيرة عملاً كبيراً وناجحاً، وهو يحقق ذلك لكونه يتمتع بمهارات محدودة تسمى مهارات ريادية، فالريادي شخص يتمتع بالنزعة الاستقلالية والنزعة للمخاطرة وله مهارة إقامة عمل تجاري ناجح يتمكن من توسيعه بسرعة.

- **رأس المال الإبداعي Innovation Capital**

يمثل الملكيةَ الفكريةَ وبراءات الاختراع والجدارات الجوهرية للعمل، والأفكار الخلاقة، والابتكارات المتميزة، والموجودات غير الملموسة.

- **رأس المال الاجتماعي Social Capital**

هو عبارة عن المؤسسات والعلاقات والعادات التي تشكل حجم التفاعلات الاجتماعية داخل المجتمع ونوعيتها، وهو يشبه إلى حد كبير رأس المال الملموس "المادي" الذي يدر دخلاً وعائداً، وكما يمكن الاستثمار في رأس المال المادي، فإنه يمكن أيضاً الاستثمار في رأس المال الاجتماعي.

- **رأس المال البشري Human Capital**

يتضمن رأس المال البشري المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الافراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم.

- **رأس المال التنظيمي Organizational Capital**

يضم إجراءات العمل، والمناهج والطرائق والثقافة والقيم السائدة والسياسات، وعمليات الإبداع والابتكار التي وعلاقات الوحدات التنظيمية المختلفة، وكذلك الاتصالات بين المستويات التنظيمية المختلفة.

- **رأس المال الزبوني Customer Capital**

ويمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين، والذين لديهم ولاء للشركة، كما يمثل أيضاً القيمة التي يضيفها الموردون الذين يعول عليهم، وكذلك المصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة بها.

- **رأس المال الفكري Intellectual Capital**

عبارة عن مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الحاسوب والتصاميم ومهارات البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وهو كل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح.

- **رأس المال المعرفي Knowledge Capital**

يسمى أيضاً رأس المال الفكري، ويشمل جميع المعارف الضمنية والمعلنة، والتي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، وتسهم في زيادة قيمتها السوقية.

- **رأس المال النفسي Psychological Capital**

هو حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد، والتي تتميز بالثقة العالية لاتخاذ الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي، والتفاؤل الإيجابي حول إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل، والأمل الذي يشمل عملية الإصرار الشخصي للتقدم إلى الأمام، والقدرة على المقاومة عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة.

- **رأس المال الهيكلي Structural Capital**

والذي يمثل المعرفة الصريحة للمنظمات، ويشمل الأنظمة، وبراءات الاختراع، وقواعد البيانات، والاجراءات، والدروس المتعلمة، والثقافة المنظمية، وغيرها. ويمتاز رأس المال الهيكلي بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة حتى لو ترك الأفراد العمل.

- **رأس مال العملية Process Capital**

يشمل رأس مال العملية طرق وإجراءات ونشاطات ووسائل العمل والكيفية التي يتم بها معالجة المدخلات، وكيفية تحويلها إلى مخرجات تحمل قيمة مضافة كبيرة.

- **رأس مال الهيكل الخارجي External Structural Capital**

ويشمل التحالفات والعلاقات مع الزبائن والشركاء والموردون وغيرهم من الأطراف الخارجية التي تتعامل معها الشركة.

- **رأس مال الهيكل الداخلي Internal Structural Capital**

ويشمل الأنظمة والعمليات والقواعد والبيانات والوثائق الداخلية التي تحتفظ بها المنظمة لنفسها وتستخدمها عند حاجتها إليها.

- **الريادة Entrepreneurship**

عملية ديناميكية لخلق ثروة بطريقة تزايدية من قبل أفراد يتقبلون المخاطرة ويقدمون قيمة إضافية.

(س)

- **السرية Privacy**

تعني حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم موقعه الوظيفي، وحق الأفراد في الحفاظ على خصوصيتهم، وحماية مظاهر حياتهم من النشر العام، واتخاذ القرارات الشخصية المستقلة والمتحررة من التأثير غير الشرعي.

(ش)

- **الشركة الأم Parent Company**

وهي الشركة التي تستثمر وتعمل في عمليات عالمية، ولها مقر رئيسي في بلدها الأصلي، وعدة أفرع أخرى في بلدان مختلفة.

- **الشفافية Transparency**

تعني الوضوح والنقاء والصفاء، وهي ظاهرة تشير الى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة وواضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، وتقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومــات، والــتي تــتيح لمن لهم مصــلحة أن يطلعــوا على المعلومــات والعمليــات المرتبطة بمصالحهم، وتوفر لهم المعلومات الكافية وتساعدهم في فهمها.

(ع)

- **العالمية Globalization**

تعني تجاوز النظام الثقافي والاقتصادي والتقني لحدود النظام السياسي للدولة القومية، وهي أيضاً عملية الانتقال من الخاص إلى العام، ومن الداخل إلى الخارج، ومن المحلي إلى العالمي، وهي فعل إرادي يهدف ويسعى لتحويل العالم إلى نمط الحياة الغربي.

- **العالمية الاجتماعية Social Globalization**

تعني العالمية الاجتماعية تحرير الإنسان والمجتمع من قيود المحليات والخصوصيات، والانطلاق نحو الظواهر الاجتماعية العالمية.

- **عالمية الأعمال Globalization of Business**

إكساب الأعمال طابع العالمية، وجعل نطاقها وتطبيقها ومجال استخدامها عالمياً.

- **العالمية الاقتصادية Economic Globalization**

تعني العالميةُ الاقتصاديةُ مرحلةَ وصولِ نمط الانتاج الرأسمالي إلى نقطة الانتقال من دائرة التبادل والتجارة إلى عالمية الإنتاج نفسه، وبالتالي خروج الأنشطة الاقتصادية من المحلي إلى العالمي.

- **العالمية الثقافية Cultural Globalization**

تعني العالمية الثقافية تعميم أنماط الثقافة والقيم الغربية والأمريكية بكل ما تحمله من سلبيات وإيجابيات على بقية دول العالم، وخلق ما يسمى بالثقافة العالمية التي تخترق الثقافات الأخرى وجعلها تسير في فلكها.

- **العالمية السياسية Political Globalization**

تعني إدخال تحديث في النُظُم السياسية القائمة عبر تَبَنّي اتجاهاتٍ ليبراليةٍ ديمقراطيةٍ، وإتاحة المجال واسعاً أمام التعددية الحزبية، وإتاحة الفرصة للمشاركة السياسية، والعزف على وتر حقوق الإنسان، وتشجيع المنظمات غير الحكومية، وهي بالتالي عمليةُ ترويضٍ تَحقَّقت من خلال مزيج من العالمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- **العدالة Justice**

تعني الاستقامة، والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز أومحاباة لأي اعتبار كان من حيث الاستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثروات والمدخرات الوطنية.

- **العدالة التعويضية Compensatory Justice**

والتي تختص بتعويض الأفراد عن الأخطاء التي تحدث لهم، وتهتم هذه العدالة بتصحيح الأخطاء في التعاملات المختلفة، مثل الفشل في إكمال العقود.

- **العدالة التوزيعية Distributive Justice**

هي العدالة التي تتعامل مع توزيع المنافع والأضرار، وفقاً لما بينه أرسطو في تحديد الأنواع المختلفة للعدالة.

- **العدالة الجزائية Penalty Justice**

وهي العدالة التي تتضمن عقوبة المذنبين ومرتكبي الآثام، وتهتم بتصحيح الأخطاء بشكل عام، وهي استجابة عادلة للأعمال الإجرامية مثل السرقة أو الاغتصاب.

- **العلاقات الخارجية External Relations**

يُقصَدُ بها علاقة الشركة أو المنظمة مع الأطراف الخارجية صاحبة المصلحة، ويمكن أن تشمل تلك الأطراف كلاً من: الزبائن، والمجهزين، والمنافسين، والمؤسسات الحكومية، وأصحاب الأعمال الأخرى، وحملة الأسهم، وكل من له مصلحة في وجود الشركة.

- **العلاقات الداخلية Internal Relations**

تعني العلاقة التي تربط بين الأفراد العاملين في المنظمة فيما بينهم من جهة، ومع الإدارة من جهة أخرى، والتي قد تكون علاقة ايجابية تنعكس لصالح العمل، أو علاقة سلبية (صراع على المواقع والسلطة والقرار) فتصبح ضارَّةً.

(ق)

- **القيادة الحقيقية Authentic Leadership**

هي عملية إدراك الريادي لنفسه ومعرفة قدرها، وبعين الوقت إيمانه بأن أتباعه قادرين على معرفة وإدراك أنفسهم ومواطن ضعفهم وقوتهم، وهي كذلك القيادة المؤسسة على المعرفة والقيم الموثوق بها والتقيد البارع بما يراد انجازه.

- **القيمة الدفترية للشركة Market Value of Money**

قيمة الأصول المادية التي تظهر في الميزانية التقليدية للشركة، كما هي قيمتها الحقيقية، ويحدد رأس المال المالي للشركة القيمة الدفترية لها كما تظهر في القيود المحاسبية.

- **القيمة السوقية للشركة Market Value of Company**

القيمة التي يعطيها المستثمرون للشركة، وهذه تتأثر بالأصول غير الملموسة للشركة، أي الأصول الفكرية، والتقدير الحالي هو أن القيمة التي يعطيها المستثمرون للشركات ذات الكثافة المعرفية العالية Knowledge-Intensive تصل الى بين (3–8) أضعاف رأسمالها المالي أو قيمتها الدفترية، وتكون القيمة السوقية للشركة من رأس المال المالي ورأس المال الفكري.

(م)

- **مدخل الحقوق الأخلاقية Deontological Approach**

هو عكس النظرية الغائية، ويعني الحقوق والالتزامات الفردية، وأن القيمة الأخلاقية للعمل لا تعتمد على النتائج، لأن تلك النتائج غير محددة وغير مؤكدة في الوقت الذي يتم فيه اتخاذ القرار، والناتج من القرار ليس له علاقة بتحديد ما إذا كان القرار أخلاقياً أم لا.

- **المدخل العملياتي للتمكين Process Approach Empowerment**

هو العلاقة بين المستلزمات أو المتطلبات الهيكلية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين.

- **المدخلُ النفسي للتمكينِ Approach Psychological Empowerment**

يركزُ مدخلُ التمكينِ النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وعلى إحساسِ الفرد بشعور السيطرة على عمله، كما أنه يركز على كيفية إدراك العاملين لعملهم، وهذا المدخلُ يُبرِزُ التمكينَ كمعتقداتٍ فرديةٍ يمتلكها الأفرادُ لأدوارهم وعلاقتهم بمنظماتهم.

- **المدخلُ الهيكليُ للتمكين Approach Structural Empowerment**

يركّز المدخلُ الهيكليُ للتمكين على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، كما أنه يركز على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات، وينص على أن القوة تسكن بالتساوي داخل الأفراد وعلى كافة المستويات في الأنظمة المختلفة، وبالتالي فإن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي يمكن تمكينهم إذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد.

- **المرونة (القدرة على المقاومة) Resiliency**

يعني قدرة القائد على المواكبة الناجحة في ضوء التغير والمخاطرة، فالقائد الريادي الناجح هو الذي يكون لدية قبول مخلص للواقع واعتقادات جازمة مدعومة بقيم أصيلة عند الوقوع في المشكلات والظروف الصعبة، يحافظ ويسترجع القدرة على تحقيق النجاح، أي القدرة على المقاومة.

- **المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility**

هي التزام منظمات الأعمال بتحقيق رفاهية المجتمع، وعدم الإضرار بالبيئة، وتقديم كل ما من شأنه خدمة أصحاب المصلحة المختلفين، وعدم تحقيق مصلحة طرف على حساب طرف آخر، وتخصيص جزء من إيراداتها كمساهمة في النشاطات الاجتماعية المختلفة.

- **المشاركة Participation**

تعني المشاركةُ بشكلٍ رئيسٍ المشاركةَ بالمعلوماتِ، وهي المظلةُ التي تحتوي كافةَ الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الجماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي الى التزامهم، وإلى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات التي تهدف الى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة باتخاذ القرارات.

- **المعرفة Knowledge**

هي مجال من المعتقدات المبررة عن علاقات بين مفاهيم ذات صلة بمجالات محددة، وهي تتكون من حقائق ومعتقدات، ووجهات نظر ومفاهيم، وأحكام وتوقعات ومنهجيات، والتي يملكها الأفراد العاملون بالمنظمة، كما يمكن اعتبارها الوعي وفهم الحقائق أو اكتساب المعلومة عن طريق التجربة أو من خلال تأمل النفس أو من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم، وهي مرتبطة بالبديهة واكتشاف المجهول وتطوير الذات.

- **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge**

هي معرفة مذوَّتة (Internalized) تكوَّنت مما تعلَّمه الفرد، وتكمن في عقله، وهي غير متاحة إلا لحاملها، وبالتالي فقد تخسرها المنظمةُ في حال غادر حاملها المنظمة لسبب ما.

- **المعرفة المعلنة Explicit Knowledge**

هي المعرفة الرسمية والقياسية والمرمّزة والنظامية المعبَّر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعليم، ويمكن إيجادها متجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها وإجراءات عملها ومعاييرها وخططها؛ أي أنها المعرفة المتاح فحصها واستخدامها مباشرة من خلال كونها مشكَّلة ومنظَّمة في وثائق وإجراءات وبرمجيات أو أي شكل آخر، وبالتالي فهي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول اليها والتشارك فيها ومراكمتها ونقلها وتحليلها.

- **منظمات بلا حدود Borderless Organizations**

وتعتبر نوعًا من الشركات في ظل العالمية والتي يقضي نظامها بالتقليل من الأقسام والإدارات الموجودة في الهيكل التنظيمي للشركة والتي فرضت وجودها الحدود والعوائق الجغرافية.

- **المنظمات عالية الإنجاز (HPS) High Performing Systems**

وضع مفهومَ المنظمة عالية الإنجاز المفكر الإداري Peter Vailكطريقةٍ لجلب الإبداع لأنظمة المنظمة، وينادي Vaill بإزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي، وإيجاد مُناخٍ يُشجِّع على المشاركة والاتصال بين الأقسام. وبيَّن أنَّ المنظمةَ عالية الإنجاز تعتبر أن الإنسانَ هو الذي يقود المنظمة إلى النجاح والتميّز، وبناءً عليه أشار Vaill إلى أنَّ تعريف التميّز والإنجاز يعتمد على قيم ومبادئ العاملين.

- **المنظمات عبر الوطنية (Transnational Corporation (TNC**

وهي شركة لها نشاط اقتصادي مهم في أكثر من دولة، ولكن هناك مركزية في الإدارة من الدولة المحلية. وهذا النوع من المنظمات لا يهدف إلى مضاعفة نجاح المنظمة في السوق المحلي من خلال تواجدها في دول أخرى لأنها تكون ناجحة حقاً في الدولة المحلية حتى أن بعضها يكون أقوى من الدولة التي تمارس فيها أعمالها بالخارج.

- **المنظمات متعددة الجنسيات (Multinational Corporations (MNCs**

وهي المنظمات التي تقوم بعملياتها بعدة دول ولكنها تُدار من الوطن الأم، وعلى الرغم من حمل هذه المنظمات صفة العالمية؛ إلا أن القرارات الإدارية تصدر عن المراكز الرئيسة في الوطن الأم.

- **المنظمة الافتراضية Virtual Organization**

عبارة عن وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات، تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية.

- **المنظمة الذكية (Triple I (Intelligence, Information, Ideas**

هي المنظمة التي تعتمد بدرجة عالية على تكنولوجيا معلومات متطورة بالإضافة إلى عدد محدودٍ من العاملين، أي أنها مزيجٌ من الإنسان الذكي الذي يتعامل مع الآلة الذكية. وهذا هو الشكل المناسب للشركات الخدمية، التي تعتمد بدرجةٍ كبيرةٍ جداً على تكنولوجيا متقدمة.

- **المنظمة الفيدرالية Federal Organizations**

وهي المنظمةُ العملاقةُ التي تمتلك المواردَ والقوةَ لجعلها كذلك، ولكن غير مصممةٍ كتنظيمٍ عملاقٍ موحَّدٍ بل مجموعةٍ كبيرةٍ جداً من منظمات ثلاثية الأضلاع، لكل منظمةٍ منها استقلاليةٌ عاليةٌ، ولكنها تعمل تحت مظلة الاسم والهوية، وهذا ما توفره الإدارةُ العليا "مركز الفيدرالية"، والتي تحدد الهدف والهوية المشتركة للوحدات.

- **المنظمة ثلاثيةُ الأضلاع The Shamrock Organization**

وهو الشكلُ المناسبُ لشركةٍ مضَّطرةٍ لأن تكون كبيرةً حجماً، وبدرجةِ مركزيةٍ عاليةٍ، ومع ذلك تحتفظ بمرونــة، وهـذه المنظمــةُ تضم ثلاثَ فئــاتٍ من العــاملين هم: النــواةُ؛ وهم عاملون يشكِّلون جوهرَ/ قلبَ المنظمة (مجموعة أساسية)، وأطرافٌ خارجيةٌ؛ وهم مجموعةٌ من العاملين بعقودٍ، وقوةُ عملٍ مرنةٍ (وهم عمالٌ أصحابُ مهاراتٍ يُستخدَمون حسبَ الحاجة لمهاراتهم).

(ن)

- **نظرية الحقوق الأخلاقية Moral Rights Theory**

تستند هذه النظرية إلى أساس أن الأعمال الجيدة والمفيدة والصحيحة تكون كذلك بسبب طبيعة تلك الأعمال أو القوانين التي يتم اتباعها في العمل، وليس بسبب الفائدة أو المنفعة التي تقدمها للأفراد أنفسهم كما في النظرية المنفعية.

- **نظرية العدالة Justice Theory**

تستند هذه النظرية إلى قيام الشخص أو الأشخاص بعمل ما هو صـحيح، أخلاقيـاً، دائمـاً وإطاعة القانون، وهذا ما يسمى بالعدالة الشاملة Universal Justice، وكذلك اعتماد الفضيلة في مواقف محددة، وهو ما يسمى بالعدالة المحددة particular Justice.

- **النظرية المنفعية Utilitarianism Theory**

تفترض هذه النظرية أن العمل يكون صحيحاً وجيداً إذا نتج عنه رصيدٌ كبيرٌ من السعادة أكبر من الألم لكل فرد، وتستند إلى "الفلسفة الغائية" التي تقوم على أساس أن كل شيء موجود في الطبيعة موجه نحو غاية معينة، ويتم الحكم على صحة العمل أو عدمه في ضوء الغاية المراد الوصول إليها.

- **النمـوذج الاقتصـادي ــ الاجتمـاعي للمسـؤولية الاجتماعية Socio-economic Model**

الذي يرى أن المسؤولية هي ليست فقط تجاه أصحاب الاسهم، بل أيضاً يجب أن تكون تجاه الزبائن والموظفين والمزودين والقطاع العام والمجتمع بأكمله، ما يعني أن مسؤولية منظمات الأعمال ليست فقط تحقيق الربح، بل التركيز على كفاءة وجودة الحياة، والمحافظة على الموارد الطبيعية، وتوازن العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي للمنظمات، والتركيز على اهتمامات المجتمع، والحكومة.

- **النموذج الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية Economic Model**

الذي يرى أن المنظمات وجدت من أجل انتاج سلع وخدمات جيدة، والحصول على الربح ودعم الأعمال، وهذا بدوره يجعل المجتمع يحقق الاستفادة القصوى عندما يترك لقطاع الأعمال وحده إنتاج وتسويق منتجاته المربحة التي يحتاجها المجتمع، وكنتيجة لذلك فالمسؤولية الاجتماعية تصبح من مقتضيات عمل الحكومة وجماعات البيئة والمؤسسات الخيرية.

- **نموذج منظمة التعلُّم Learning Organization**

هي منظمةٌ تحقق التعلُّم المستمرَ والتغيُّرَ المستمر الذي يسبق التغيّرات في بيئة عملها، كما تكون موقعاً يتعلم فيه الفرد بشكلٍ منتظمٍ ومستمرٍ ليتجاوب وهذه التغيرات.

(هـ)

- **الهيكل الالكتروني Electronic Structure**

هو بناء تنظيمي شبكي يعتمد على طبيعة العلاقات وتفرعاتها والإطراف ذات المصلحة بأنشطة المنظمة، وترتبط بواحدة أوبالعديد من شبكات الإنترنت والانترانت والاكسترانت .

(و)

- **الوجه العملي للأخلاق The Practical Side of Ethics**

يبحث في التطبيقات العملية للسلوك الأخلاقي داخل كيان محدد، وكيفية انعكاس ذلك السلوك على أداء الفرد.

- **الوجه النظري للأخلاق The Theoretical Side of Ethics**

يحدد ويضع المبادىء والنظريات والأصول التي يقوم عليها السلوك الإنساني، والتي تستند إلى تفسير سلوك الفرد أثناء قيامه بعمله.

المراجــع

المراجع العربية

ابن منظـور. **لسـان العـرب.** القـاهرة: المؤسسة المصـرية العاملة للتـأليف والأنبـاء والنشـر، الدار المصرية للتأليف والترجمة.

أبو الحمام، عزام (2010). **الإعلام الثقافي،** عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

أبو بكر، محمد الهوش (2006). **الحكومة الالكترونية الواقع والآفاق**، مجموعة النيل العربية.

اتحاد الخبراء الاستشاريين الدوليين (2004) INTEC. **عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين،** القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

أحمد، بلقيس(2003). **كفايات التعلم الذاتي**، ط 1،منشوات الجامعة العربية المفتوحة،7-8.

ادريس، ثابت عبد الرحمن (2005). **ادارة الاعمال-نظريات ونماذج تطبيقية**، الاسكندرية: الدار الجامعية.

أسعد، راجي (1997). الروابط العائلية. الشبكات الاجتماعية وأسواق العمالة المقسمة لشرائح، **جريدة اقتصاديات التنمية**، الجزء 52، ص ص 1-30.

إسماعيل، محمد أحمد (2007). **تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،** عمان، الأردن.

أشنون، كريس (2002). **تقييم الأداء الاستراتيجي. المعرفة والاصول الفكرية،** ترجمة علاء أحمد، القاهرة: سلسلة إصدارات ليميك.

أشنون، كريس (2002). **تقييم الأداء الاستراتيجي. المعرفة والاصول الفكرية،** ترجمة علاء أحمد، القاهرة: سلسلة إصدارات ليميك.

أفندي،حسين عطية (2003).. **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**.القـاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (**2004**). **التحولات في مهنة التدريب،** المؤتمر العلمي الثالث عشر، عبر شبكة المعلومات العالمية .

امـام، عبـدالفتاح امـام (2001).ـ **الأخلاق والسياسـة- دراسة في فلسفة الحكم**. القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة.

أندرسون، نيل؛ كنج، نيجل، ترجمة حسني، محمود (2004). **ادارة أنشطة الابتكار والتغيير؛ دليل انتقادي للمنظمات**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.

إيهاب درويش (2009). **التعليم الإلكتروني.**

بدران، عباس (2004). **الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق** – المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

بدران، امية فارس وحوسة، هيفاء راسم (2000). دراسـات في قـوانين المهنة وآدابها .عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

برنـوطي، سـعاد نـائف (2005). إدارة المشـروعات الصـغيرة ــ أبعـاد للريادة، عمان: دار وائل للنشر.

بوتنام، روبرت (2002). "**معاً أفضل**"، المشاركة المدنية في أمريكا، تقرير على موقع منتدى ساجوارو، http://www.bettertogether.org/pdfs/bt-1-29.pdf

بوتنام، روبرت (2007). أهمية رأس المال الاجتماعي، محاضرة نظمتها مكتبة جامعة الاسكندرية، 14 يناير 2007.

تشابمان، إلوود ن. (1999). **النجاح في العلاقات الانسانية: أساليب عملية للتنمية الذاتية،** ترجمة باهر عبد الهادي، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

التكريتي ، سعد غالب والعلاق، بشير عباس (2002). **الاعمال الالكترونية،** عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.

التكريتي، سعد (2002). **الأعمال الالكترونية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

ثناء، أبا زيد (2005). واقع التجارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها عربياً ومحلياً"، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد 4.

جريدة الرأي الأردنية (2009)، العدد رقم 14022.

الجعـــافرة، أحمد فلاح (2009).ــ أثر أخلاقيـــات الأعمـــال والمســؤولية الاجتماعية على المكونـــات ذات البعد الاســتراتيجي للمصـــارف في الأردن، أطروحة دكتـوراه غـير منشورة، **جامعة عمان العربية للدراسات العليا**، عمان.

جواد، شوقي ناجي (2000). **ادارة الاعمال- منظور كلي**. عمان: دار الحامد.

حجـازى، عبد الفتـاح بيـومى (2006). **الحكومة الالكترونية ونظامها القـانونى**، دار الفكر الجامعى، الاسكندرية.

حسن، محمد حـربي (2002). **استراتيجيات الحكومة الالكترونية:** نمـوذج مقترح للـوطن العربي، المؤتمر العلمي المسنوي الثالث -**المعرفة المعلوماتية الادارة الالكترونية**، كلية العلوم الادارية و المالية – جامعة فيلادليفيا 18 نيسان، عمان – الاردن.

الحمـادي، بســام عبد العزيز (2002).ــ **مفــاهيم ومتطلبــات الحكومة الإلكترونية**، مـؤتمر الحكومة الالكترونية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الحمـادي، بسـام عبد العزيـز، والحميضـي، وليد بن سـليمان (2004). الحكومة الإلكترونيـة: الواقـع والمعوقـات وسبل التطبيق بـدول مجلس التعـاون لـدول الخليج العربيـة، **النـدوة الدوريـة العاشرة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 16 -17 مارس.

حمدي أحمد عبدالعزيز (2008). **التعليم الإلكتروني**.

حمزه، عمر يوسف (2000). **اصول الاخلاق في القرأن الكريم**، عمان: دار الخليج للنشر.

الحمش، منير،(2008). العولمة الاقتصادية: المفهوم-السمات-التداعيات على الصعيدين المحلي والعربي-الانكسار. **بحوث اقتصادية**. العدد 41. ص ص.97-110.

حمود، كـاظم خضير (2005).. **إدارة الجودة الشاملة**. عمـان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حنفي، حسن،(2005). **العولمة بين الحقيقة والوهم**. غير منشور.

الخفاجي، نعمة عباس (2008). **الفكر الاستراتيجي- قراءات معاصرة**، عمان: دار الثقافة.

الخواجه، علا (2005). **الفرص والتحديات أمام تطبيق نموذج الحكومة الالكترونية فى مصر**، مركز الدراسات المالية والاقتصادية – جامعة القاهرة –مؤتمر مواجهة تحديات الاصلاح الاقتصادى فى مصر.

الخوري، هاني شحاده، (2008). **الأعمال في عصر المعلومات: أنماط العمل الجديد في عصر الاقتصاد المعرفي (المهن الجديدة – الاستشارات – الخدمات)**، ورقة بحث تم نشرها في www.google.com.

الدجاني، برهان ، (1999) **البعد العالمي وتأثيراته على الاقتصاد العالمي**، أوراق اقتصادية العدد 14 ص 7.

دراوشة، أمين (2007). **أثر العولمة على الثقافة العربية وكيفية التعامل معها**، ورقة علمية، فلسطين، رام الله.

درة، عبد الباري والصباغ، زهير، (2008). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

دليل تحديد الأهلية والاشتراك لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الدورة الرابعة/القطاع الخاص. (2005-2006) .

ديسلر، ج. (1992).. **اساسيات الادارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة**، ترجمة عبدالقادر، عبدالقادر محمد، الرياض: دار المريخ للنشر.

راتشمان، د. (2001).. **الادارة المعاصرة**، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد و عبد المتعال، محمد سيد احمد. الرياض: دار المريخ للنشر.

راشد، عمر (2004). رأسمالنا الاجتماعي، **إسلام أون لاين** .نماء .مفاهيم ومصطلحات.

رضوان، رأفت (لات). التصدي لمشاكل البيروقراطية من خلال الحكومة الالكترونية، **مؤتمر الأعمال الالكترونية والتنمية** ، القاهرة.

زيتون، حسن حسين (2005). **رؤية جديدة في التعليم والتعلم الإلكتروني.**

سالم ، احمد وسرايا، عادل (2003) **منظومة تكنولوجيا التعليم**، الرياض: مكتبة الرشد.

السالمي، علاء عبد الرزاق (2008). **الإدارة الالكترونية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السديري، محمد(2002). **الحكومة الإلكترونية: مراحل قابلة للتطبيق**، عكاظ، 13021 صفر 21، 1424أبريل العدد الرابع والعشرون.

السديري، محمد، (2004).. **مفاتيح النجاح في تطبيق الحكومة الإلكترونية: أسئلة وأجوبة قبل التطـبيق**، المـؤتمر الوطـني السـابع عشر للحاسب الآلي (المعلوماتية في خدمة ضيوف الرحمن)، جامعة الملك عبدالعزيز، المدينة المنورة (صفر 1425 هـ.

السـلمي، علي (2002).. **إدارة التمـيز: نمـاذج وتقنيـات الإدارة في عصر المعرفة**. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 22.

السلمي، علي (2003). **تحليل الثقافة التنظيمية**، ملتقى الإدارة العليا، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض – السعودية.

شاهين، عبد الرزاق (1999). العولمية لا العالمية ولا العولمة، **مجلة المعرفة**، العدد 48.

الشمري، هدى علي و الساموك، سعدون محمود (2006). عمان: دار وائل للنشر.

الشناق ، قيسم، .حسن بني دومي (2009). **أساسيات التعلم الإلكتروني في العلوم**.

الشـنواني، صـلاح (1999).. **التنظيم والادارة في قطـاع الاعمـال- مـدخل المسـؤولية الاجتماعية**. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

الصالح، أسماء (2008). أثر تكوين فرق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى التعلم والابداع، اطروحة دكتوراه، **جامعة عمان العربي للدراسات العليا**، عمان، الاردن.

الطـبري، محمد بن جرير (2001).. **جـامع البيـان عن تأويل القـرآن**. بـيروت: دار إحيـاء التراث العربي.

الطعامنـة، محمد العلـوش، طـارق (2004).. **الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الـوطن العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العـامري، صـالح مهـدي حسن و الغـالبي، طـاهر محسن منصـور (2006). المسـؤولية الاجتماعية لمنظمـات الأعمـال وشـفافية نظـام المعلومـات: دراسة تطبيقيه لعينة من المصارف التجارية الأردنية، **متوفره علي الانترنت، موقع جوجل**.

العـامري، صـالح مهـدي حسن و الغالبي، طـاهر محسن منصـور (2008)ـ **المسـؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ـ الأعمال والمجتمع**، عمان: دار وائل للنشر.

العـامري، صـالح مهـدي محسن و الغـالبي، طـاهر محسن منصـور (2007)ـ **الادارة والاعمال**.عمان: دار وائل.

عباس، سهيلة محمد (2004). علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح، **مجلة الإداري**، العدد 97، ص ص 125-148.

العباسي، مظهر عبد العزيز (2004). النمو الاقتصادي والتنمية الإنسانية في الوطن العربي والدروس المستفادة للاقتصاد اليمني، **منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.**

عبد الحميد، رشيد والحياري، محمود (1985). اخلاقيات المهنة، عمان: حقوق النشر محفوظة للمؤلفين.

عبد الفتاح، إيمان (2008). البئية التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها، **المجلة العربية للإدارة**، مج 28، عدد 1.

عبد المحسن، توفيق محمد (2004). **التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية**، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

العتيبي، سعيد بن مرزوق(2004).**تمكين العاملين: كإستراتيجية للتطوير الإداري**. ورقة مقدمة في ألاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

عرفه، احمد وشلبي، سمية (2000)ـ **الادارة وتحديات العولمة- مدخل دحر الفراغ الاداري**. حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلفين.

العظم، صادق جلال وحنفي، جلال، ((2004. **ما العولمة؟**. دار الفكر-دمشق.

عقل، مفلح محمد (2000). **وجهات نظر مصرفيه**، عمان:حقوق النشر محفوظة للمؤلف.

العلاق، بشير عباس (2004). **الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي إستراتيجي**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العلاق، بشـير، والغـالبي، طـاهر (لات). المنظمـات الافتراضـية والتجـارة الالكترونية ، **المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة.**

العلي، عبد الستار (2008).. **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة.** عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر إبراهيم و العمري، غسان (2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

علي، عبد المنعم السيد (2008). **مسيرة التكامل الاقتصادي العربي ومشروعات التكامل البديلة.. الأطر المؤسسية والأهداف والنتائج.** جامعة آل البيت– الأردن.

علي، عبد المنعم السيد (2003).العولمة من منظور اقتصادي وفرضية الاحتواء. **دراسات استراتيجية.** مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. العدد 83. ص ص. 10–40.

العمـري، غسـان (2004). **الاسـتخدام المشـترك لتكنولوجيا المعلومـات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

العنزي، سعد علي و صالح، أحمد علي (2009). **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.

العواملـة، نائل عبد الحفيظ (2001)، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة في دولة قطر، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، مج ٢٩، ع 1، عمان: الجامعة الأردنية.

العياش، نعمات (2000). **التجارة الإلكترونياً. أداة للمنافسة في الأسواق العالمية.**

الغـالبي، طـاهر محسن منصـور، و العـامري، صـالح مهـدي حسن (2008).. **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال . الأعمال والمجتمع**، عمان: دار وائل للنشر.

غليون، برهان وأمين، سمير، (2002). **ثقافة العولمة وعولمة الثقافة**، دار الفكر– دمشق.

فرانسيس، ديف ومايك، ودكوك (1995).. **القيم التنظيمية**. ترجمة هيجان، عبد الرحمن أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة. (الكتاب الأصلي منشور عام 1990).

الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت احمد (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي – دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية، **المجلة العربية للادارة**، مجلد 24، عدد 2.

فياض، محمود احمد (2005).. **تمكين العاملين النفسي كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية**، دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان الأردن.

كوك، بيتر، ترجمة العامري، خالد (2008). **إدارة الابةداع**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

كوننجهام، روبرت (1992). تنمية المجتمع: الدور الهام لسوق المدينة، **مجلة الدراسات العربية ربع السنوية**، ص ص 61–74.

لبيب، الطاهر،(2007). التنمية الاجتماعية واتجاهاتها في البلدان العربية. **المستقبل العربي.**

لطفى، علي (2007).. **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملى**، مؤتمر الحكومة الإلكترونية الســـادس الإدارة العامة الجديـــدة والحكومة الإلكترونية" دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة 12 ديسمبر.

اللوزي، موسى سلامة (1998). تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، **دراسات العلوم الإدارية**، المجلد 25، العدد 2، ص 291-305.

ماهر، أحمد (1999). **إدارة الموارد البشرية**، الاسكندرية: الدار الجامعية.

مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، (2007–2008)، **دليل الاشتراك لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص** الدورة الخامسة.

مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، (2007–2008)، **دليل الاشتراك لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص** الدورة الخامسة.

مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، (2007–2008)، **دليل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية** الدورة الرابعة / القطاع العام.

المصري، محمد عبد الغني (2002). **اخلاقيات المهنة**. عمان: مكتبة الرسالة الحديثة.

مصطفى، أحمد سيد (**2001**). **المدير وتحديات العولمة**، القاهرة: دار النهضة العربية.

مصطفى، أحمد سيد (2004). **إدارة الموارد البشرية. الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**، القاهرة: المؤلف.

المطيري، منصور، (2001). العولمة في بعدها الثقافي، **مجلة كلية الملك خالد العسكرية**، المملكة العربية السعودية.

المعـاني، احمد اسـماعيل (2009).ـ **أثر تمكين العـاملين على تحقيق التمـيز للمؤسسـات الأردنية المشـاركة بجـائزة الملك عبدالله الثـاني للتمـيز**، دراسة ميدانيـة.اطروحة دكتوراة غير منشورة، , جامعة عمان العربية للدراسات العليا : عمان الأردن.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح (2006).. **الادارة– الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية**. المنصورة: المكتبة العصرية.

المفرجي، عادل حرحوش و صالح، أحمد علي (2003). رأس **المال الفكري. طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسات.

ملحم، يحي سـليم (2006)ـ .ـ **التمكين كمفهـوم إداري معاصر**.القـاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2006). **إدارة المعرفة. الممارسات والمفاهيم**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الموسى ،عبدالله بن عبدالعزيز (2008). **استخدام الحاسب الآلي في التعليم**.

الموسى، عبدالله والمبارك ، أحمد، (1425هـ). **التعليم الالكتروني الأسس والتطبيقات**.

موقع جامعة الفرات على الإنترنت، متاح: **www.alfuratuniv.net**

نجم ، عبــود نجم (**2008**). **الإدارة والمعرفة الالكترونيـــة، الاســتراتجية، الوظـــائف، المجالات**، عمان: اليازروي للنشر والتوزيع.

نجم ،عبود، نجم (2004). **إدارة المعرفة: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.

نجم، عبود نجم (2006). اخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال. عمان: دار الوراق للنشروالتوزيع.

نجم، عبود نجم (2008). **الادارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتجية، الوظائف، المجالات،** دار اليازوي للنشر، عمان.

نجم، نجم عبود (2008). **إدارة المعرفة . المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات،** الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق.

ورد، جون (2004). **الشركات العائلية الازدهار والانهيار،** القاهرة: ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك".

وزارة الصناعة والتجارة، (2005–2006)، **دليل أسئلة جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية** الدورة الثالثة /القطاع العام.

وزارة الصناعة والتجارة، (2005–2006)، **دليل معايير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية** الدورة الثالثة. (2005–2006).

ياسين، سعد غالب (2005). **الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقات،** عمان: مؤسسة الوراق.

ياسين، سعد غالب (2007)ـ **إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات،** عمان: دار المناهج للنشر.

ياسين، سعد غالب (2009). **نظم المعلومات الإدارية،** دار اليازوي للنشرو التوزيع، عمان.

ياغي، محمد عبدالفتاح (2001). **الاخلاقيات في الادارة.** القاهرة :اليقظة للنشر والتوزيع.

يونس، عرب (لات). الحكومة الالكترونية – مفهومها ونطاقها وعناصرها، متاح على: http://arabcin.net/modules.php?name=News&file=article&sid=1098

المراجع الأجنبية

Aaker, S.W. (2002). "Virtually in Virtual Organizations; Thoughts for Application", **Systems Management**, Vol.3, PP. 70 - 94.

Abbosh, O. (2009). **High Performance**, **Transformation and the Human Factor,** UK: Accenture.

Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R. (2006).Innovation management measurement: A review. **International Journal of Management Review**.**8**,1, 21-47.

Amor, D. (2000). **The E-Business Revaluation**, Prentice Hall, New Jersey.

Amor, Daniel (2007). **The E-Business Revaluation**, New Jersey, Prentice Hall, 2nd Ed.

Argyris, C. (1992). **On Organizational Learning**. Oxford Blackwell.

Argyris, C. (1998). **Empowerment: The Emperor's New Clothes**. Harvard Business Review.

Baker, S, and Brown, J. (2001). E - Commerce for dot. com, **Journal of Marketing Research Association**, Vol. 6, PP. 11-31.

Banerjee, S., And R. Kumar(2002). **a Framework for Managing Electronic Business Document Interchange Portfolios, Communications of the ACM** 45(7).

Bannock, G, and others. (2002). **Business Dictionary,** Penguin Books.

Barbara M. Et Al (2000). Government Statistics: E-Commerce and Electronic Economy, **A Paper Prepared For Presentation to the Federal Economic Statistic, Advisory Committee (FESAC)**, June 15, P.2.

Bates, Timothy (1990). Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity**, The Review of Economic and Statistics,** Vol. LXXII, No. 4, 551-559**.**

Besterfield, D.H., Besterfield, C., Besterfield, G. H. & Besterfield, M. (2003). **Total Quality Management**. New Jersey: Person Prentice Hall.

Besterfield, D.H., Besterfield, C., Besterfield, G. H. & Besterfield, M. (2003). **Total Quality Management**. New Jersey: Person Prentice Hall.

Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, W. A. (1999). **The 3 keys to Empowerment**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Boatright, J. R. (2003). **Ethics And The Conduct of Business**. New Jersy: Upper Saddle River.

Boonze, L. E. & Kurtz, D. (1998). **Contemporary Marketing**. Texas : The Dryden Press.

Bourke , J. F . (1998). Employee Empowerment. **Dallas Business Journal**, 21, 46-52.

Bowen, D.E. & Lawler, E. (1992). The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when ? **Sloan Management Review**, 33 pp, 31-40.

Bowen, D.E. & Lawler, E. (1995). **Empowering Service Employees**. Sloan Management Review, Summer,73-83.

Brennan, N. & Connell, D. (2000). Intellectual Capital-Current Issues and policy implecations, **Journal of Intellectual Capital,** Vol 1, Issues 3, pp 206-220.

Brockhaus, R. & Horwitz (1986): **The Psychology of the Entrepreneur – in the art and science of entrepreneurship,** Eds. D. Sexton and R. W. Smilor. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co. PP. 25-47.

Brown, D. R. & Harvey, D. (2006). **An External Approach to Organizational Development**. New Jersey Person Prentice Hall.

Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). **Organizational Behaviour An Introductory Text**. London: Prentice Hall.

Bukh, P. N., Larsen, H. T., & Mouitsen, J. (2001). Constructing Intellectual capital Statement, **Scand Journal Management,** (17), pp 87-108.

Burns, Bernard (2000). **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics,** England: Pearson Education, 3rd ed.

Byham, W. C. (1992). Would you Recognize an Empowered Organization if you Saw One? **Tapping the Network Journal**, (3) 2, 10-13.

Camarinha - Matos, L.M. & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks: value creation in a knowledge society, Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing and Management, in **Proceedings of Prolamat 2006, IFIP TC5 International Conference, June 15–17, 2006, Shanghai, China, pp. 26 40, (Springer: Heidelberg**).

Carland, James W. & Others (1984): **Differentiating Entrepreneurs from small business owners – A conceptualization, Academy of management review,** vol. 9, No. 2, 354-359.

Carneivo, A. (2002). How does knowledge management influence innovation and competitiveness**? Journal of Knowledge Management**. **4**, 87-98.

Carroll, A.B. (1991). The Pyramid Of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders. **Business Horizons.** 34 (4), 38-48**.**

Carroll, R. & Tansy, R. (2000). Intellectual capital in the new internet economy-its meaning, measurement and management for enhancing quality, **Journal of Intellectual capital,** Vol 1, Issues 4, pp 296-312.

Chan Stephen (2001). **Strategic Management of E-Business**, New York: John Wiley &Sons.

Chandler, Alfred D. (1977). **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**. Cambridge, Belknap: Harvard University Press.

Chandler, G. N. & S. H. Hanks (1994): **Founder Competence, the environment and venture performance,** entrepreneurship theory and practice (spring), 77-89.

Choo, Stephen & Wong, Melvin (2006): **Entrepreneurial Intention – Triggers and business to new venture creations in Singapore.**

Cobb, C. (2003). **From Quality to Business Excellence**, ASQ Quality Press.

Cohen, D. J. & Prusak, L. (2000). **In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work,** Harvard Business School Press Books.

Colin, A. C. (2003). Management Change in Organizations. 4th Edition, Prentice Hall, London, p.69.

Conger, J. A. & Kanungo, R. B. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. **Academy of Management Review**, 13, 471-482.

Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. (2001). **Management and Organizational Behavior**, New York: McGraw- Hill.

Cotton, J. L. (1993). **Employee Involvement**. London, Sage.

Criado, J.I., Hughes, O.E. and Teicher, J. (2002). E-government and managerialism: a second devolution on public management, **paper presented at the VI International Symposium on Public Management, Edinburgh University**, Edinburgh, 8-10 April.

Cueni, Thomas, and Marci Suiz (1999). **Virtual Organizations**: the Next Economic Revolution.

Daft, R. (2001). **Organizational Theory & Design**. South-Western College Publishing.

Daft, R. (2001). **Organizational Theory & Design**. South-Western College Publishing.

David Skyrme Associates (2005). **Measuring Knowledge – a Plethora Method**, Available: http://www.skurme.com/insight/ *24kmeas.htm*.

David Skyrme Associates (2005). **Measuring Knowledge – a Plethora Method**, Available: *http://www.skurme.com/insight/ 24kmeas.htm*.
David, F, R. (2007). **Strategic Management, Concepts and Cases,** New Jersey: Prentice Hall.
Deci, E. L., Connel, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self Determination in a Work Organization. **Journal of Applied Psychology**, 74, 580-590.
Deming, W. E. (1996). **Guide for Overseas Companies**. Union of Japanese scientists and Engineers, Tokyo, Japan.
Deresky, H. (2000). **International Management.** New Jersy: Prentice Hall, Inc.
Descher, Paul E. & Jens, William G. (1999). Family Business Succession, **Business Horizons.**
Desjardins, J. (2006). **An Introduction to Business Ethics.** NewYork: McGraw-Hill.
Dimitriades, Z. S. (2001). Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision- Making Strategies. **Quality Management Journal**, 8(2),19-28.
Dubini, P. & H. Aldrich (1991): **Personal and External Networks are central to the Entrepreneurial Process,** Journal of Business Venturing 6: 305-313.
Duff, A. S. (2001). Information Diversification for Leading Virtual Teams, **Journal of Information Sciences**, 26 (4), (PP. 173-211).
Einstein, Albert (2007). **Managing Intellectual Capital,** Available: http://www.webizus.com/about.html.
Endres, A. (1997). **Improving R&D, Performance the juran way,** John Willey & sons.
European Foundation for Quality Management (1994). Self-Assessment Based on the European Model for Total Quality Management: Guideline for Identifying and Addressing Business Excellence Issues, Brussels, Belgium.
Evans, J. R. & Dean, J. W. (2003). **Total Quality Management, Organization, and Strategy**. South Western USA.
Eylon, D. & Bamberger, P. (2000). Empowerment Cognitions and Empowerment Acts: Recognizing the Importance of Gender. **Group and Organization Management**, 25, 354-372.
Fernandez, Irma, Gonzalea Avelino, & Sabherwal, Rajiv (2004). **Knowledge Management: Challenges, Solutions, & Technologies**, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Fitz-enz, J. (2002). **Intellectual Capital ROI,** Emerald Group Publishing Limited.

Fitz-enz, Jac (2000). **The ROI of Human Capital:** Measuring The Economic Value of Employee Performance, American Management Association – AMA, New York: Broadway.

Florides, Andros (2005). **Human Capital: A theoretical Out line,** Available: *http://www.maths.tcd.ie/local/junk/econrev /ser/ html/hkapz.html*.

Ford, R. C. & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. **Academy of Management Executive**, 9(3), 21-29.

Foy, N. (1994). **Empowering People at Work**. London: Gower Publishing.

Gillette, Charlie (2005). Improving Business Performance Through E-Learning, **www. Clomedia. com.**

Greve, A., Benassi, M. & Dag Sti, A. (2006). Exploring the Contributions of Human and Social Capital to Productivity, **A revised version of paper presented at SUNBELT XXVI,** Vancouver, BC, April 25-30, 2006.

Hackman,J. R. (1987). **The Design of Work Teams**. NJ : Prentice – Hall.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). **Re-Engineering the Corporation**. New York: Harper Business.

Harris, R.G, (2001).The Knowledge-Based Economy : Intellectual Origins and New Economic Perspectives, **International Journal of Management Review**, 3(1), PP. 131-212.

Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2002). **Strategic Management.** NewYork: Houghton Mifflin.

Hill, F. & Huq, R. (2004). Employee Empowerment: Conceptualizations,Aims and Outcomes, **Total Quality Management**, 15 (8), 1025-1041.

Hisrich, Robert D., Peters, Michael P., & Shepherd, Dean A. (2005). **Entrepreneurship,** Sixth Edition, U.S.A: McGraw Hill.

Ho, Carol-Anne & Williams, S. M. (2003). International comparative analysis of the association between board structure and the efficiency of value added by a firm from its physical capital and intellectual capital resources, **The International Journal of Accounting,** (38), pp 465-491.

Hoffman, R, C. (2007). **The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does culture matter?** USA: Journal of Business strategies.

Hollensen, S. (2005). **Global Marketing,** New Jersey: Prentice Hall.
Hosmer, Larue. T**. (2006). The Ethics Of Management.** NewYork: McGraw-Hill**.**
Huang, J. and Wang, S.(2006). Knowledge conversion abilities and knowledge creation and innovation: anew perspective on team composition. (on line). Available: http://www.Googel.Com.
Ignacio Criado, J and Carmen Ramilo, M. (2003). E-Government in practice: An analysis of Web site orientation to the citizens in Spanish municipalities, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 16 No. 3, pp. 191-218.
ISR, **Measuring and Managing Human Capital in today's organizations:** A study of company practice, Available: http:/www.isrinsight.com.
Jensen, Susan M. & Luthans, Fred (2007). Relationship Between Entrepreneurs Psychological Capital and their Authentic Leadership, **Journal of Management,** Vol. XVIII, No. 2, 254-273.
Jick, T. D. & Peipert, M. A. (2003) **Managing Change: Cases & Concepts**. McGraw-Hill Irwin.
Joia, L. A. (2000). Using Intellectual Capital to evaluate educational technology projects, **Journal of Intellectual Capital,** Vol 1, Issues 4, pp 341-352.
Jones, G. R. (2001). **Organizational Theory.** USA: Prentice Hall.
Jones, G. R., George, J. M & Hill, C. W. (2000). **Contemporary Management,** USA: McGraw-Hill.
Juran, J. M. (2000). **How to Think About Quality**. Singapore: McGraw-Hill, International Edition.
Kanji, G. (2001). Kanji Business Scorcard, **Total Quality Management**.12(6),701-718.
Kanter, R. M. (1983). "The Change Masters", New York, Simon & Schuster,
Kanter, R. M. (1989). When Giants Learn to Dance: Mastering the Chalanges of Strategy, Management, and Careers in 1990's" London Unwin.
Kanter, R.M. (1977). **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books.
Karen Layne A, and, Jungwoo Lee B. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model, **Government Information Quarterly** 18, 122–136.

Kizilos, P. (1990). **Crazy About Empowerment**. Training, 47-56.
Kobeissi, Nada (2006): **Gender Factors and Female Entrepreneurship.**
Kolman, J. C. (1990). **The Social Theory Principles,** Cambridge: Harvard University Prentice.
Koontz, H., (1966). Making Theory Operational: The Span of Management. **Journal of Management Studies**, 3(3), 229-234.
Koulopowlos, Thomas M. & Frappaolo, Carl (1999). **Smart Things to Know About Knowledge Management**, T. J. International Ltd, Padstow, Cornwall.
Kravits, Dennis J. (2004). **Measuring Human Capital-**Converting Workplace Behavior into human dollars, International Society for Performance Improvement, Maryland USA: Silver Spring.
Krientner, R. (2002). **Organizational Behavior**. London: McGraw-Hill**.**
Lashley, C. (1999). Employee Empowerment in Services Framework for Analysis, **Personnel Review**, 12(5),379-396.
Lashley, C. (2001). **Empowerment HR Strategies for Service Excellence**. Genesis Typesetting, Rochester, Kent.
Laudon, C. Kenneth & Laudon, P. Jane (2007) "**Management Information Systems; Managing the Digital Firm,** *Pearson Prentice* Hall, New Jersey.
Laudon, C. Kenneth and Laudon, P. Jane (2007). **Management information systems; managing the digital firm**, Pearson prentice hall, new jersey.
Lesser, Eric L. (2000). **Knowledge and Social Capital – Foundations and Applications,** Butter Worth – Heinemann, Amazon.com.
Leung, K. (2005). **Advances in Culture and International Business,** Hong Kong: City university of Hong Kong.
Liao, C., And Chuang, S. (2006). Exploring the role of knowledge management for enhancing firm's innovation and performance. **Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences**, 1-10. (on- line).Available: File:// A:.Ebscohost..Htm.
Liao, Jianwe & Welsch, Harold (2005). Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications, **Journal of Small Business Management,** Vol. 43, No. 4, 345-362.
Liden, R. C., & Arad, S. (1996). A Power Perspective of Empowerment and Work Groups: Implications for Human Resources Management

Research. In G. R. Ferris (Ed.), **Research in personnel and human resources management**,14, 205-251.
Lin, C. Y. (2002). Empowerment in The Service Industry: An Empirical Study in Taiwan. **Journal of Psychology**, 136(5),1-19.
Lin, Nan (2001). Social Capital: A theory of Social Structure and Action, Cambridge, UK: **Cambridge University Press.**
Little, J. & Ferris, S. (2002). Self-Funding Improvement Teams. **Industrial Management**,44(6).
Lorsch, J. W. (1995). **Empowering the Board** . Harvard Business Review .
Luthans, F. (2002a): **The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior,** Journal of Organizational Behavior 23: 695-706.
MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry. **Industrial and Labor Relations Review**, 48, 197-221.
Malhotra, Y. (1998). **What is the definition of knowledge management?**, Forbes.
Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A. & Ackers, P. (1992). **New Developments in Employee Involvement. Department of Employment, Research Series No. 2.** Sheffield: HMSO.
Marshal, Maria I. & Oliver, Whitney N. (2005). The Effect of Human, Financial, and Social Capital on the Entrepreneurial Process for Entrepreneurs in Indian, **Paper Prepared for Presentation of the Allied Social Science Associations Annual Meeting,** Philadelphia, Pennsylvania, January 7-9.
Martin, J. (1992). **Cultures in Organizations: Three Perspective**. New York, Oxford University Press.
Murthy, K. V. B. (2007). Business ethics and Corporate Responsibility: A New Perspective on line, **Available: at http:)//mpra,ub.uni-muenchen.de/2634/**
Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, **Academy of Management Review,** Vol. 23, No. 2, 222- 242.
Nelson-Jones, Richard (2006). **Human Relationship Skills** – Coaching and Self-Coaching, 4th ed., Routledge – Taylor & Francis Group.

OECD (1998). Human Capital Investment: An International Comparison, Paris: **Organization for Economic Cooperation and Development,** Centre for Educational Research and Innovation.

Paine, L. S. (1997). **Leadership, ethics & Organizational integrity.** USA**:** McGraw-Hill.

Palmer، A. & Hartly، B. (2002). **The Business Environment.**Newyork: McGraw – Hill.

Pelham, Alfred M. & Lieb, Pamel (2004). Differences between Presidents' and Sales Managers' Perceptions *of* the Industry Environment and Firm Strategy in Small Industrial Firms: Relationship to *Performance Satisfaction*, **Journal of Small Business Management,** Vol. 42, Issue 2, 174-189.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). **"In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies"**. London, Harper & Row.

Petty, R. & Guthrie, J. (2000). Intellectual Capital literature review measurement, reporting and management, **Journal of Intellectual Capital,** Vol 1, Issues 2, pp 155-170.

Phillips, Jack J. (2003). **Human Capital Measurement: A challenge for the CLO**, Published by the American Society for Training and Development, Alexandria, Media Tec Publishing Inc.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet, **HBR**, Vol, (79), No. (3).

Potocan, Vojko and Marina Dabic(2002). the Virtual Organization from Viewpoint of Informing , **Information Science**, June.

Potochny, D. K.(1998). Employee Empowerment, Key to Efficient Customer Service, **Nation Restaurant News**. 32(32), 1-9.

Prasad, A. & Eylon, D. (2001). Narrative Past Tradition of Participation and Inclusion: Historic Perspectives On Workplace Empowerment. **Journal of Applied Behavioral Science**, 37(1), 5-14.

Pride, W. M., Hughes, R. J. & Kapoor, J. R. (2005). **Business.** USA: Houghton Mifflin company.

Rafiq, M. & Ahmad, P. K. (1998). A Customer-Oriented Framework for Empowering Service Employees, **The Journal of Market Services**, 12(5),379-396.

Ragna, S., Evi, H. (2004). The significance of tacit knowledge on company's innovation capability.(on-line) available: file://http:www.Googel.Com

Rauch, Andreas, Frese, Michael, & Utsch, Andreas (2005). Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and

Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A causal Analysis, **Journal of Baylor University**. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, No. 6, 681-698.

Reinhardt, R., Bornemann, M., Powlowsky, P. & Schneider, U. (2001). Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge, **Organizational Learning & Knowledge,** 749-840.

Revanna, Harish **(2004).** E-Learning In India: From Content to Platform Play, **www.businees.e-learning.com.**

Richard Coldfelter (2002). **Entrepreneurship and Creating the Online Business, In:** Ann M.Rep (Ed) (2002), Technology, Methodology, and Business Education, National Business Education Association: Yearbook.

Robbins, S. & Coulter, M.)2005). **Management,** New Jersey: Person Prentice Hall.

Roger Clarke (2000). **Electronic Commerce Definitions**, Department of Computer Science, Australian National University.

Sameer, M. (2008). **Creating and Managing Organizational Culture,** Jordan: University of Jordan.

Samuel, K. M . (1999). From TQM to business excellence. **Production Planning and Control** .10(1), 87- 96.

Schein, E. (1982). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. 15(47): 47-58.

Schemerhorn, J. R. (2001). **Management**. Canada: John Wiley & sons.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. And Osborn, R.N.(2000). **Organizational Behavior**. John wiley and sons, Inc.

Schilling, a. Melissa,(2008), s**trategic management of technological innovation**, Mcgraw-Hill International Edition.

Schuller, Tom (2000). Social and Human Capital: the search for appropriate Techno methodology, **Policy Studies**. Vol. 21, Issue 1, 25-35.

Schuller, Tom (2002). The Complementary Roles of Human and Social Capital, **Centre for Educational Research and Innovation,** Birckbech College, University of London, Available: htt:// www.oecd/speaker.html.

Senge, M., Art K., Charlotte R., George R., Rick R. & Bryan S. (1999). **The Dance of change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations**. New York. Currency Doubleday.

Shaun Lake "E-Commerce and Ldcs (2000). **Challenges for Enterprises and Governments**" A Paper Prepared For UNCTAD Regional Meeting on Electronic Commerce And Development, Kathmandu, Nepal 30-31 May 200, P.9.

Shaw, W. H. (2008). **Business Ethics,** USA: Thomson Wadsworth

Silver, G. A. (1981). **Introduction To Management**. USA: West Puplishing Co.

Singh, Nirmal (2000). **Human Relations and Organizational Behavior,** Deep & Deep Publications Pvt. Ltd.

Smith, K (2001). Knowledge Economy Defined, **Journal of Marketing**, Vol. 3, PP.27 – 39.

Smith, M. K. (2007). **'Robert Putnam'**, the encyclopaedia of informal education, www.infed.org/thinkers/putnam.htm.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the work place: Construct definition, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 38, 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Academy of Management Journal**, 39,483-504.

Spreitzer, G. M. (2007). **A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work**, Sage Publications.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. **Journal of Management**, 23, 679-704.

Sullivan, Patrick (1998). **Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation,** NewYork: John Wiley & Sons, Inc.

Summers, C. Donna, (2000). **Quality**. New Jersey; Prentice- Hall.

Survary, M. (1999). Knowledge Management and Competition In Consulting Industry, **California Management Review,** Vol. 14, No. 2.

Susan, Patterson et al. (2004). Online Learning: Ten Ways to Make E-Learning "Stick", Institute of Management of Administration, **www.IOMA'S.com.**

The Working Group on E-Government in the Developing World (2002). Pacific Council on International Policy: The Western Partner of the council on Foreigner Relations, Roadmap for E-government in the Developing World: 10 Questions E-Government Leaders Should Ask Themselves,.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990) , Cognitive Elements of Empowerment, **Academy of Management Review**, 15: 666-681.

Tissen, R., Andriessen, D. & Deprez, F. L. (1998)**. Value- Based Knowledge Management: Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich,** Addison-Wesley Longman.

Tom Graf (2009)**.** The Future of OD Developing an Effective Virtual Organization for the OD Network, **OD Practitioner**, Vol. 41 No.3.

Trott, P. (2002). **Innovation Management**. Harlow,U.K: Prentice Hall.

Trott, P. (2005). **Innovation Management and New Product Development**. Harlow: Prentice Hall.

Tuijnman, Albert (2005). **Challenges in Measuring Human Capital for the Knowledge Economy,** Luxembourg: European Investment Bank.

Ulrich, D. (1998). **New Mandate for Human Resources,** Harvard Business Review.

Unctad,(2001). **E-Commerce And Development Report 2002** (**Internet Version Prepared By the UNCTAD Secretariat**), United Nation, New York And Geneva.

Vaill, p. (1982). **The purposing of High Performing Systems, Organizational Dynamics**, San Francisco, Jossey-Bass.

Vaill, p. (1982). **The purposing of High Performing Systems, Organizational Dynamics**, San Francisco, Jossey-Bass.

Vaill, P. (1996). **Learning as a Way of Being: Strategies for Survival in a World of Permanent Whit Water**, , San Francisco, Jossey-Bass.

Weatherly, L. A. (2003). Human Capital the Elusive Asset, **SHRM Journal,** Vol. 6, No. 1, 7-16.

Webster's Third New International Dictionary (1976). USA, Massachusetts, Springfield: G & C. Merriam Company, Publishers.

Weiss, J. W. (2006). **Business ethics,** USA: Thomson.

Weiss, J. W. (2006). **Business ethics,** USA: Thomson.

whellen , Thomas , L and Hunger David. (2006). **Strategic Management and Business Policy**, New Jersey: Prentice Hall.

Williams, C. (2002). **Management.** USA**:** South-western college publishing.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm, **Journal of Management,** Vol. 27, No. 1, 701-721.

Xu, X. J., Li, B., Zheng, S. L. & Zhang, Y. M. (2002). Measuring Organizational Intellectual Capital: Case Studies from the Chinese Enterprises, **Current Topics in Management**, Vol. 7, 201-218.

Yahya S. M. (2005) Significant Conditions in Employee Empowerment: The Case of Jordanian Five Star Hotels. **Jordan Journal of Business Administration**, 1(2):143-155.

Youndt, M. (1996). Human Resource Management Manufactoring Strategy & firm performance, **Academy of Management Journal,** Vol 39.

Youssef, C.M. & Luthans, Fred (2006). **Immigrant Psychological Capital: Contribution to the War for Talent and Competitive Advantage,** Available: *http://www.nbs.ntu.sg/research*.pdf

Zemeke, R. & Schaaf, D. (1989). **The Service Edge: 101 Companies That Profit From Customer Care**. New York: New American Library.

المراجع الألكترونية

http://www.abegs.org/Tportal/ShowArticle.aspx?ID=32&AspxAutoDetectCookieSupport=1

http://www.Doke.Edu

http://www.Oecd.Org/Sabject/E-Commerce

http://www.svu.edu.eg/links/ictp/e_learning/define.html

http://www.svu.edu.eg/links/ictp/e_learning/e-types.html

www.deming.org. cited in 1/2/2008

www.efqm.org. cited in 1/2/2008

www.gpf@globalpolicy.org

www.gpf@globalpolicy.org

www.Mangementforum.Org.Sa

www.Ministre.Ducommerce.Htm

www.moelp.org/forum/forum_posts.asp

www.quality.nist.gov. cited in 1/2/2008

www.quality.nist.gov. cited in 1/2/2008